



LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Opiskelijamentori-konsepti osana johtamisopintoja

Kivimäki, Joonas
Nevalainen, Antti

2015 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Opiskelijamentori-konsepti osana johtamisopintoja

Kivimäki, Joonas; Nevalainen, Antti
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2015

Kivimäki, Joonas ja Nevalainen, Antti

Opiskelijamentori-konsepti osana johtamisopintoja

Vuosi	2015	Sivumäärä	70
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kehittyvätkö leadership-ominaisuudet opiskelijamentoroinnin avulla. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toimintatutkimus rakentui neljän vaiheen ympärille. Suunnitteluvaiheessa suunniteltiin uusi opintojakso. Opintojakso toteutettiin toimintatutkimuksen toteutusvaiheessa, havainnointi harjoitettiin toteutuksen aikana ja tuloksia reflektoitii toteutuksen jälkeen.

Tämän työn teoreettinen viitekehys koostuu leadership-ominaisuuksista, joista on nostettu esille innostavuus, tiimihengen luonti ja osallistaminen. Lisäksi perehdyttäminen ja Concept of Ba ovat tärkeitä osia viitekehyksessä. Tutkimusmetodiksi valittiin toimintatutkimus, koska tutkittava opintojakso toteutettiin käytännössä. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselyä sekä oppimispäiväkirjaa. Tutkimukseen osallistuneita opiskelijamentoreita oli yhteensä 16.

Tutkimusanalyysi osoitti, että leadership-ominaisuudet paranivat opintojakson aikana. Kaikki kohderyhmän oppimispäiväkirjan tehneet opiskelijat olivat sitä mieltä, että heidän johtamisvalmiutensa ovat parantuneet opintojakson aikana. Lisäksi 16 vastaajasta 15 oli sitä mieltä, että perehdytys oli onnistunut. Kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että tiimihengen luominen oli kohderyhmän mukaan hyvällä tasolla jo ennen opintojakson toteutusta ja pysyi hyvällä tasolla myös opintojakson jälkeen. Osallistaminen- ja innostavuus-ominaisuuksien kohdalla tulosten keskiarvot paranivat selvästi opintojakson jälkeen toteutetussa kyselyssä.

Tutkimustuloksien perusteella tällaisella toiminnalla on selkeä tilaus Laurea-ammattikorkeakoulun Otaniemen yksikössä. Konsepti otettiin käyttöön sellaisenaan yksikön LBV-opinnoissa syksyllä 2014. Konsepti todettiin käyttökelpoiseksi ja on nyt tarjolla omana opintojaksonaan 2.-4. vuoden opiskelijoille.

Kehitystä voitaisiin jatkaa lisäämällä opiskelijamentoreiden perehdytykseen lisää johtamisteoriakirjallisuutta ja luentoja. Koska opiskelijamentorointikonsepti todettiin toimivaksi käytännössä, voitaisiin samaa konseptia tarjota muihin Laurea-ammattikorkeakoulun yksiköihin toteutettavaksi osana johtamisopintoja.

Asiasanat: Leadership, perehdyttäminen, opiskelijamentorointi, toimintatutkimus, Concept of Ba

Kivimäki, Joonas and Nevalainen, Antti

The concept of studentmentor as a part of leadership studies

Year	2015	Pages	70
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to study whether leadership characteristics will develop when using the methods of student mentoring. The thesis was made as a functional thesis. The process analysis was structured around four stages. A new study module was designed in the design phase. The study module was carried out during the implementation phase of the activity analysis, observation was done during the implementation phase, and the results were analyzed after the implementation.

The theoretical framework of this study consists of three chosen leadership characteristics; inspiration, team spirit building, and engagement. In addition, the orientation and the Concept of Ba are important components of the framework. This study is an action research one because the study module was implemented in practice. In addition, electronic questionnaires and learning logs were used. There were a total of 16 student mentors who participated in the study.

The research analysis showed that the leadership characteristics were improved during the study module. All the students in the target group who made the learning log considered that their leadership skills were improved during the study module. In addition, 15 of 16 respondents thought that the orientation to the module was successful. The survey revealed that the target group perceived the team spirit building to be at a good level, even before the study module implementation and that it also remained at this level after the study module. Engagement and inspiration characteristics were clearly perceived to be improved in the conducted survey after the study module.

This study showed that there is a clear demand for this kind of activity at the Laurea Otaniemi unit. The concept was introduced at the Laurea Otaniemi unit LBV studies during autumn 2014. It was perceived to be a useful method and it is now open for application as a module to 2nd, 3rd and 4th year students.

This process could be continued and develop by adding more management theory literature and lectures to the student mentor orientation phase. Since student mentoring concept was found to work in practice, the same concept could be provided in other Laurea units and implemented as a part of their management studies.

Keywords: Leadership, orientation, studentmentoring, process analysis, Concept of Ba

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Esittely.....	7
1.2	Toimintatutkimus	11
1.3	Concept of Ba.....	12
1.4	Opiskelijamentori	12
2	Suunnitteluvaihe	14
2.1	Oppimisympäristön suunnittelu.....	14
2.2	cASE oppimisympäristönä	16
2.3	SECI-malli	20
2.4	tOPlc-päivät.....	23
2.5	Konseptointi	25
2.6	Perehdytyksen suunnittelu	26
3	Toteutusvaihe	32
3.1	Hakuprosessi	32
3.2	Perehdytyksen aikataulu ja sisältö	32
3.2.1	Viikko 17, OM-esitys (4h).....	32
3.2.2	Viikko 18, cASE ja tOPlc-esittely ja tOPlc-päivien tekeminen (6h).....	33
3.2.3	Viikko 19, cASE-tehtävien jako ja tekeminen (3h)	33
3.2.4	Viikko 19, testcASE (7h)	34
3.2.5	Viikko 21, cASE-tehtävänäntojen läpikäynti LBV-ohjaajien kanssa (4h)	34
3.2.6	Viikko 21, BMC cASE -tekeminen (6h)	35
3.2.7	Viikko 21, cASE 3 -pohjustusluento ja syksyn aikataulu (6h)	35
3.2.8	Viikko 35, Leadship-luento	36
4	Havainnointivaihe.....	36
4.1	Oppimispäiväkirja.....	36
4.2	Google docs -kysely.....	37
4.3	cASE-palautelomake	37
4.4	Valmennus.....	37
4.5	hOMe-clinic + teoriakirjat	37
5	Reflektointivaihe	37
5.1	Google docs -kyselylomake	37
5.1.1	Kyselyn arviointiasteikko.....	38
5.1.2	Tiimihenki	38
5.1.3	Innostavuus.....	41
5.1.4	Osallistaminen	43
5.2	Oppimispäiväkirja.....	45
5.2.1	Aiempi johtamiskokemus.....	45
5.2.2	Opiskelijamentoreiden kehityskohteet	47

5.2.3	Opiskelijamentoreiden vahvuudet	47
5.2.4	Opiskelijamentoreiden onnistumiset	48
5.2.5	Palautteet opintojaksosta.....	48
5.2.6	Perehdytyksen onnistuminen	49
5.2.7	Opiskelijamentoreiden johtamisvalmiuksien parantuminen.....	49
6	Kehitysehdotukset	51
	Lähteet.....	54
	Kuviot	57
	Taulukot	58
	Liitteet	59

1 Johdanto

1.1 Esittely

Laurea-ammattikorkeakoulun Otaniemen yksikössä liiketalouden opetussuunnitelma uudistui ja se otettiin käyttöön syksyllä 2014 aloittaneilla uusilla opiskelijoilla. Tämän opinnäytetyön perustana toimii ”Opetussuunnitelman toteutuksen kehittäminen -projekti”, jonka neljä Otaniemen yksikön liiketalouden opiskelijaa toteutti (toteutettiin neljän Otaniemen yksikön liiketalouden opiskelijan toimesta) pääosin keväällä 2014. Kyseisen projektin idea sai alkunsa 1. vuoden opiskelijoille toteutettavan myyntiprojektin projektipäällikköinä toimineiden neljän opiskelijan halusta kehittää ja tehostaa koulunsa juuri aloittaneiden opiskelutapaa Otaniemen yksikössä olevassa Laurea Business Ventureksessä (LBV). Perinteisesti heti koulun aloituksessa opiskelijat jaetaan tiimeihin, joissa opiskelijat toimivat koko ensimmäisen lukukauden. Tiimit aloittavat myyntiprojektin toisella opiskeluvuorolla ja projektipäällikköinä ovat toimineet toisen vuoden opiskelijat, joilla ei ole johtajuusopintoja pohjalla. Teoriaopiskelu tulee vähitellen myyntiprojektin lomassa, joten projektia on työstyetty ajoittain ilman validia teoriapohjaa.

Laurea-ammattikorkeakoulun Otaniemen yksikössä on käytössä liiketalouden koulutusohjelma (LBV), joka eroaa muista Laurean yksiköistä. ”LBV:n opinnoissa keskitytään liiketoimintaosaamiseen, erityisesti sähköiseen liiketoimintaan ja yrittäjyyteen. Opiskelu on pääosin tiimityöskentelyä työelämälähtöisissä projekteissa, joissa opiskelijat pääsevät kehittämään ja toteuttamaan joko yhteistyöyritysten tai -organisaatioiden liiketoimintaa tai mahdollista omaa yritysideaansa ohjaajien opastuksella. Opintojen aikana opiskelijan yrittäjämäinen, itsenäinen ja oma-aloitteinen toiminta kehittyy.” (Laurea-ammattikorkeakoulu). Pääkohdaksi muodostui käytännönläheisempi tapa oppia liiketoiminnan perusteet ja ryhmätyöskentelyn tärkeys. Syksyn opiskelu jakautuu kahteen moduulikonaisuuteen, tarkemmat moduulikuvaus löytyy liitteestä Moduulikuvaus. (LIITE 1)

Projekti jaettiin kahteen osaprojektiin. 1) Opetussuunnitelman toteutuksen kehitys-osaprojektissa suunniteltiin ja kehitettiin uusille opiskelijoille käytännönläheinen tiimityöskentelytapa. 2) Opiskelijamentorien perehdytys-osaprojektissa tehtiin uuden opiskelutavan pohjalta perehdytysmateriaali, opiskelijamentorien (OM) haku ja koulutus. Hakuprosessi piti sisällään viestintäsuunnitelman ja toteutuksen, haastatteluprosessi materiaaleineen. OM-perehdytys-projektin tarkoituksena on, että se tullaan toteuttamaan vuosittain opiskelijamentoreiden toimesta.

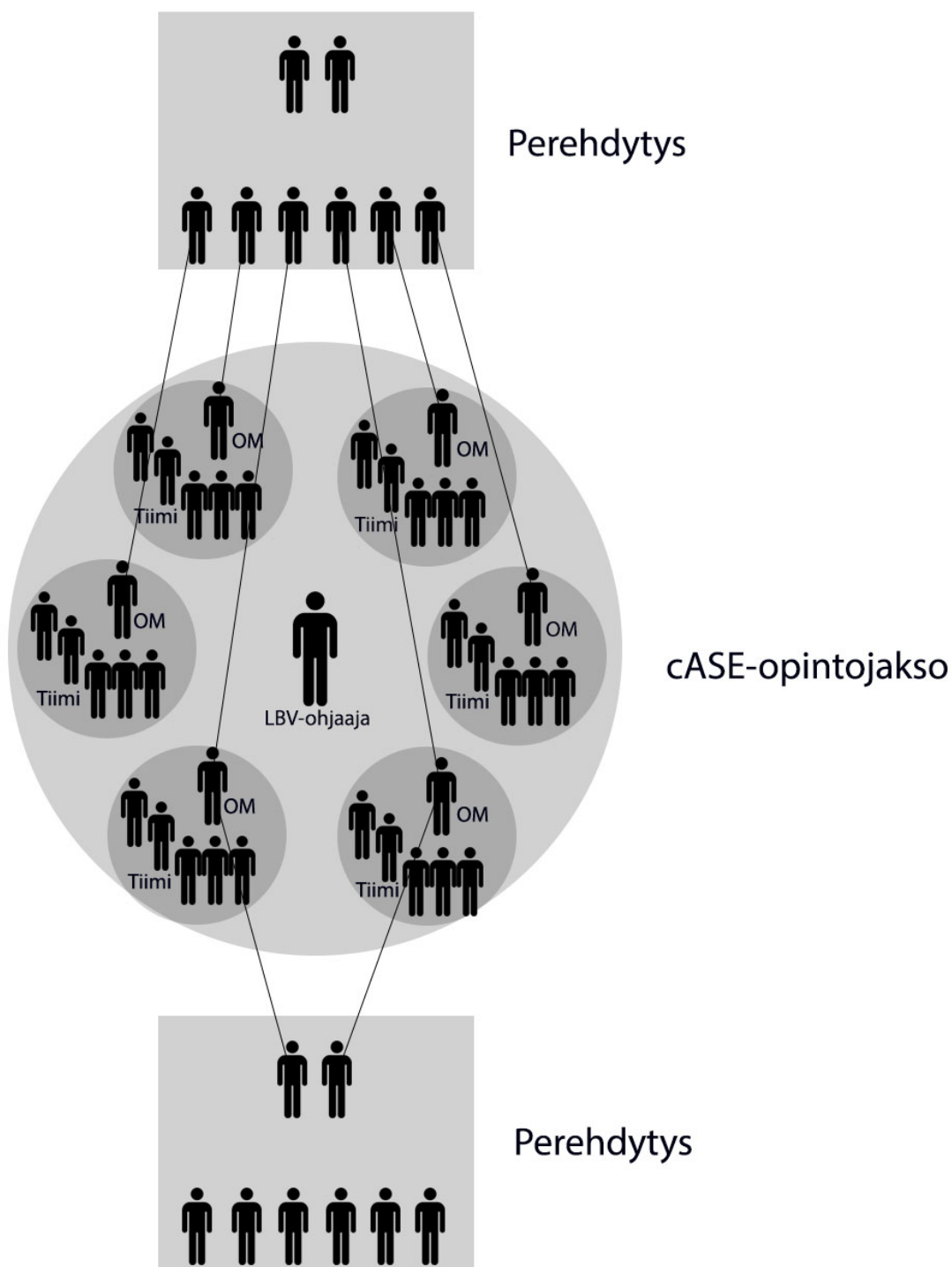
Projektin päätavoitteena oli luoda Nonakan ja Konnon kehittämän Concept of Ba’han pohjautuva uusi käytännönläheinen ja tiimityöskentelyyn pohjautuva opiskelutapa, jonka tarkoituksena on tuoda esille tiimityöskentelyn vahvuudet ja opettaa liiketoimintaosaamisen perus-

teet. Toisena tavoitteena oli tehdä kattava perehdytysmateriaali, jonka avulla voidaan luku-kausittain kouluttaa uudet opiskelijamentorit. Kattavan perehdytysmateriaalin avulla pystytään takaamaan mahdollisimman tasalaatuinen jatkuvuus. Tavoitteena oli myös perehdyttää ja kouluttaa valitut opiskelijamentorit syksyn 2014 myyntiprojektiin, joissa he toimivat projektipäällikköinä.

Kehitetyn opiskelutavan kautta uudet 1.vuoden opiskelijat saavat hyvän pohjan liiketoiminnan perusteista ja tiimityöskentelystä ennen ensimmäistä projektia. Pidimme tärkeänä, että he tutustuivat mahdollisimman moneen opiskelijaan cASE-työskentelyn aikana vaihtuvien tiimien avulla. Perehdytyksen aikana opiskelijamentorit saivat hyvää kertausta liiketoiminnan perusteista, pääsivät kehittämään organisaation sisäistä toimintaa, oppivat ohjaamaan ja johtamaan uusissa tilanteissa. Laurea Otaniemen LBV-yksikkö sai käyttöönsä uuden opiskelukonseptin ja perehdytysmateriaalin OM-toimintaan. Projekti kehitti opiskelijoiden ja ohjaajien välistä vuorovaikutusta sekä lisäsi heidän välistä yhteistyötä.

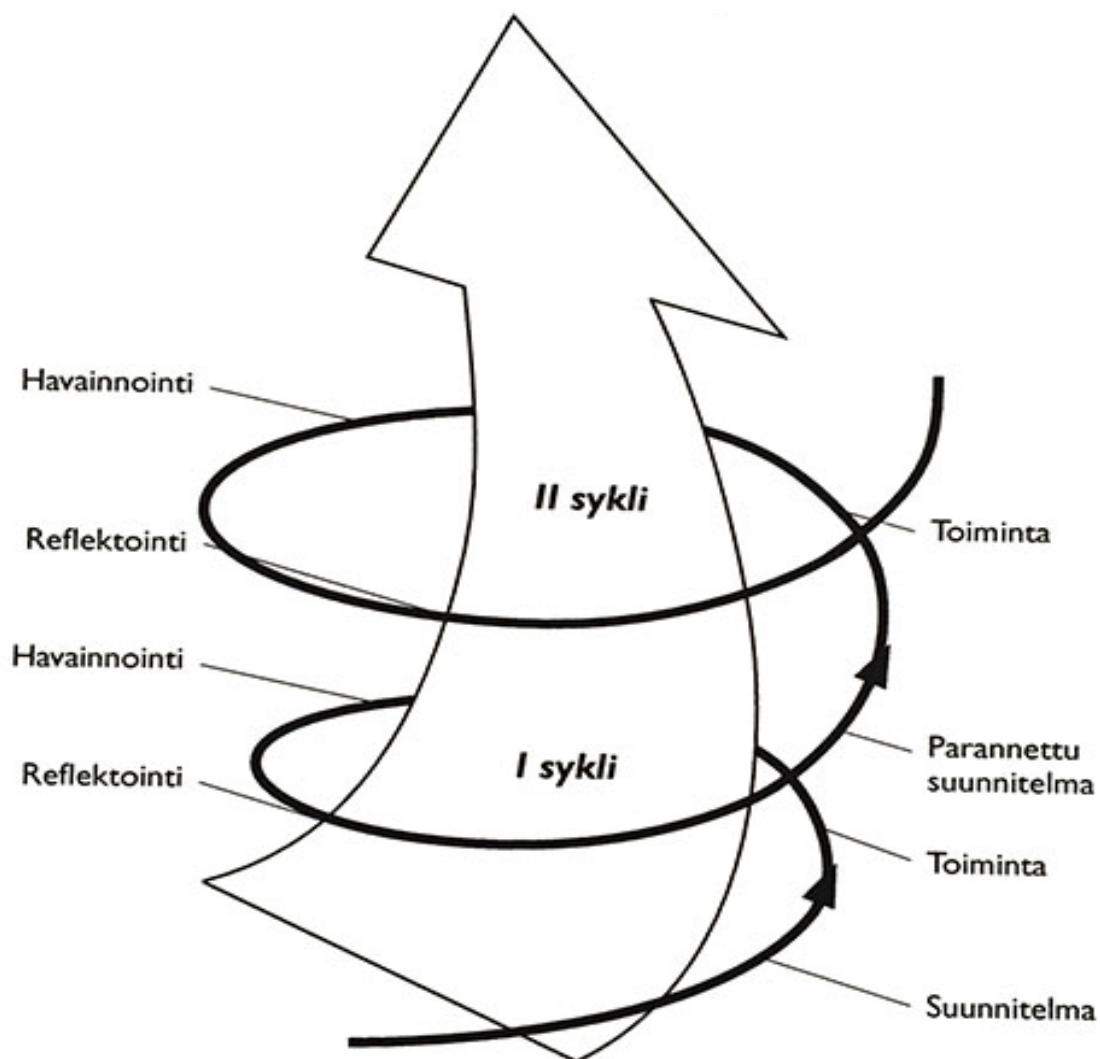
Projektin jälkeen saimme opinnäytetyö idean, jossa kuvaisimme opiskelijamentori-konseptin prosessin ja mittaisimme konseptin toimivuutta käytännössä leadership-ominaisuuksien avulla. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyössä esiintyvät kuvat havainnoivat työskentelyämme suunnitteluvaiheessa.

Konseptointivaiheessa nimesimme kehittämämme opiskelutavat. Case työskentelyn nimesimme cASE nimiseksi, koska työskentely antaa oppilaille "aseet" opiskella. Aihepäivästä tuli tO-Plc, välissä opi, eli opi tärkeitä asioita koulunkäynnistä. Projektipäälliköt nimesimme Opiskelijamentoreiksi (OM). Päätimme käyttää vanhassa myyntiprojekti opintojaksossa käytössä ollutta PP-klinikkaa, missä projektipäälliköt pääsevät purkamaan tuntojaan ja kokemuksiaan toisten projektipäälliköiden ja LBV-ohjaajan kesken. Klinikka nimettiin uudelleen, jotta se sopisi uuden cASE-opintojakson tavoitteisiin. Nimeksi tuli hOMe-clinic. Nimi edustaa tuttua ja turvallista ympäristöä, kotia (eng. Home), missä sanan sisällä OM (opiskelijamentori) kirjoitetaan isolla kirjaimella.



Kuvio 1 Opintojakson toistuvuus

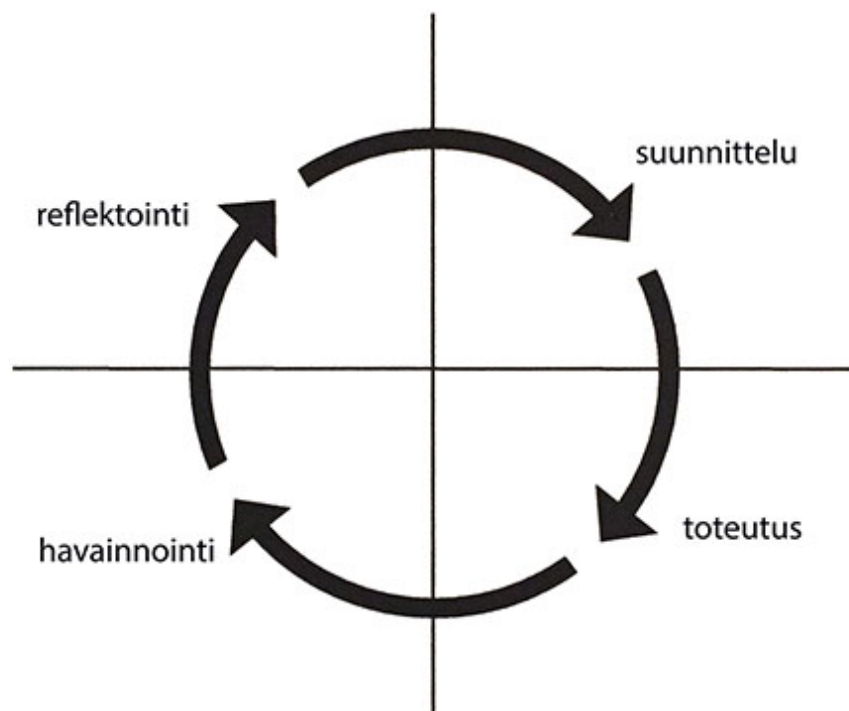
Ylläoleva kuvaa opintojakson toistuvuutta, jossa perehdytyksen jälkeen perehdytettävät siirtyvät opiskelijamentorin rooliin. cASE-opintojakson aikana opiskelijamentoreista valitaan uudet perehdyttäjät seuraaville perehdytettäville. LBV-ohjaajien rooli cASE-opintojakson aikana on vastata teoria opetuksesta ja toimia cASE-kokonaisuuksien vastuuhjaajina, jotka arvioivat tiimien lopputulokset.



Kuvio 2 Toiminnan kehittämisen spiraali (Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 81)

Perehdyttäjät vastaavat perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta. cASE-opintojakson aikana he havainnoivat ja refleктоivat sekä opiskelijamentoreiden toimintaa että koko cASE-opintojakson toimivuutta. Tämän jälkeen he tekevät parannellun perehdytysuunnitelman ja toteuttavat sen. Toiminta menee eteenpäin oheisen kuvan syklin mukaan. Tämä opinnäytetyö kuvaa toiminnan kehittämisen spiraalin ensimmäistä sykliä.

1.2 Toimintatutkimus



Kuvio 3 Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 31)

Usein edelleen tutkimusten luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kertoo miten tutkimusmenetelmä sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetin avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihteluille. Toimintatutkimuksessa tulkinnot rakentavat sosiaalista todellisuutta, joka tekee validiteetin hankalaksi. Siksi on mahdotonta verrata väitettä ”todellisuuteen”. Toimintatutkimuksella pyritään muutoksiin, joten reliabiliteetti on sen pyrkimysten vastaista. Steinar Kvale ehdottaa validiteetin sijaan validointia. Validoinnissa puhutaan prosessista, jossa ymmärrys maailmasta kehittyy vähitellen. Taustalla on ajatus siitä, että inhimillinen tieto perustuu kielten välityksellä tapahtuvaan tulkintaan ja jokainen tulkinta voidaan tulkita uudelleen. Näin totuus on jatkuvaa eikä se koskaan ole valmis. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 147-149.)

Toimintatutkimuksen arviointiin voidaan käyttää viittä erilaisia periaatteita. Historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Toimintatutkimuksen laatua pitää arvioida kokonaisuutena, koska se on aina enemmän ja toisenlainen kuin osiensa summa. Historiallisen jatkuvuuden periaatteen mukaan tutkimus sijoittuu tiettyyn ajankohtaan. Toiminta ei ala tyhjästä eikä pääty koskaan. Reflektiivisyysperiaate tuo läpinäkyvyyttä tutkimukseen. Kun tutkija kuvaa tutkimuksen sisältöä tarkkaan, voi lukija arvioida tutkijan ajatusten syntyä ja niiden näytön pitävyyttä. Dialektisuudessa totuus rakentuu väitteiden ja vastaväitteiden tuloksena. Se sisältää molemmat näkökulmat. Tutkija sisällyttää tekstiin eri

tulkintoja. Toimivuuden näkökulmasta toimintatutkimusta arvioidaan sen käytännön vaikutusten kannalta. Havahduttavuudessa arvioidaan kuinka hyvin pystytään vaikuttamaan ja koskettamaan lukijaa. (Heikkinen ym. 2008, 149-162.)

1.3 Concept of Ba

Tiedon luomisessa on kysymys suhteista ja luottamuksesta - ihmisten halukkuudesta jakaa oman osaamisensa ryhmän hyväksi. Tämä edellyttää toimintakulttuuria, joka rohkaisee vapaasti virtaavaa ideoiden vaihtoa. Jotta ihmiset saadaan halukkaiksi hankkimaan, jakamaan ja säilyttämään heidän kovalla työllä hankkimansa tieto ja osaaminen - organisaatioiden täytyy omata toimintaympäristöjä ja johtajuutta, joka elättää ja ruokkii jatkuvan kehittämisen toimintakulttuureja sekä tukee organisaation sisäistä yrittäjyyttä. On olemassa neljän tyyppistä Ba:ta. Jokainen Ba tukee tiettyä tiedonmuuntoprosessia ja siksi jokainen Ba vauhdittaa uuden tiedon luomista. (Nonaka & Konno 1998, 45; Raasumaa, 2007.)

Concept of Ba perustuu neljään erityyppiseen Ba:han. Jokainen tyyppi kuvaa tiettyä tiedonmuuntamistapaan soveltuvaa Ba:ta. Nämä toimivat tiedonluomisen spiraalisen prosessin askelina. Jokainen Ba tukee tiettyä tiedonmuuntoprosessia ja siksi jokainen Ba edesauttaa uuden tiedon luomista. Tieto erilaisista Ba-tyypeistä tarjoaa tukea tiedon luomiseen. Lopulta eri Ba-tyyppien avulla luotu ja jaettu tieto muodostaa organisaation tietopohjan. Ba:ssa jatkuvan uuden tiedon luomisen dynamiikka kuvataan syklin avulla, jossa hiljainen tieto muunnetaan eksplisiittiseksi tiedoksi ja tämän jälkeen se uudelleen muunnetaan hiljaiseksi tiedoksi. Vuorovaikutuksellisuus ja sosiaaliset suhteet eri tiedon tuottajien välillä ovat yhteinen piirre kaikille Ba-ympäristöille. (Nonaka & Konno 1998, 45-46; Raasumaa, 2007.) Concept of Ba esitellään tarkemmin luvussa 2.2.

1.4 Opiskelijamentori

Uuden opintojakson pohjana oli se, että samat opiskelijamentorit vetäisivät sekä ensimmäiset seitsemän viikkoa että syksyn yhteisprojektin. Toisin sanoen opiskelijamentorit siirtyisivät suoraan jatkamaan syksyn yhteisprojekteissa projektipäällikköinä.

cASE-kokonaisuuksien ohjauksessa pitäisi olla siihen koulutettuja opiskelijamentoreita, jotka pystyisivät luomaan hyvän tiimihengen, osallistamaan ja innostamaan uusia opiskelijoita tekemään ryhmässä luovaa työtä liittyen liiketoiminnan alkeisiin.

Organisaation suhtautuminen johtamiseen ja vuorovaikutukseen näkyvät työilmapiirissä ja yhteishengessä. Suorituskyvyn kehittymisen edellytykset paranevat hyvässä työilmapiirissä. Esimiehen haasteena on edistää työyhteisön luovuutta. Jos he itse eivät ole luovia, heidän

pitää provosoida luovuus esiin alaisistaan. (Kansanen 2004, 102.) Nostimme tiimihengen luomisen, koska cASE-kokonaisuudet ovat vain muutaman päivän mittaisia, joten tiimihenki pitäisi saada luotua nopeasti ja hyvin.

Tiimihengen lähtökohtana toimii luottamus. Omien johtamistaitojen kehittäminen ja aidosti tiimistään välittäminen luovat luottamuksellisen ja kannustavan suhteen tiimin jäseniin. Uskottavuus, johdonmukaisuus ja tinkimätön yhteisten arvojen mukaisesti toimiminen ovat hyvän esimiehen tunnusmerkkejä. Luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa johtajan oma käytös ja kuuntelukyky ovat ratkaisevan tärkeitä. (Kansanen 2004, 103-104.)

Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on osallisuuden maksimointi ja se tapahtuu päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Tämän käsittää viisi osa-aluetta. Sosiaalinen osallisuus on ensimmäinen ja se käsittää suhdeverkon, johon kuuluminen tyydyttää perustarpeen kuulua johonkin ryhmään missä on tietty rooli. Toinen on tiedollinen osallisuus ja se tarkoittaa, että kaikki tarvittava tieto työstä, tavoitteista ja organisaatiosta on työntekijän saatavilla. Kolmas on osallisuus päätöksien tekoon eli työntekijällä pitää olla mahdollista vaikuttaa asioihin. Neljäs osa-alue osallistaa jaettuun vastuuseen. On tärkeää tietää, että kaikki tekevät töitä yhdessä. Viides on osallisuus yhteiseen tarinaan. Työntekijän pitää kokea, että juuri hänen työpanoksensa koetaan tärkeäksi osaksi kokonaisuutta. (Kaski & Kiander 2005, 137-138.) Osallistaminen nostettiin siksi, koska lyhyessä ajassa pitäisi saada kaikista tiimin jäsenistä maksimaalinen panos.

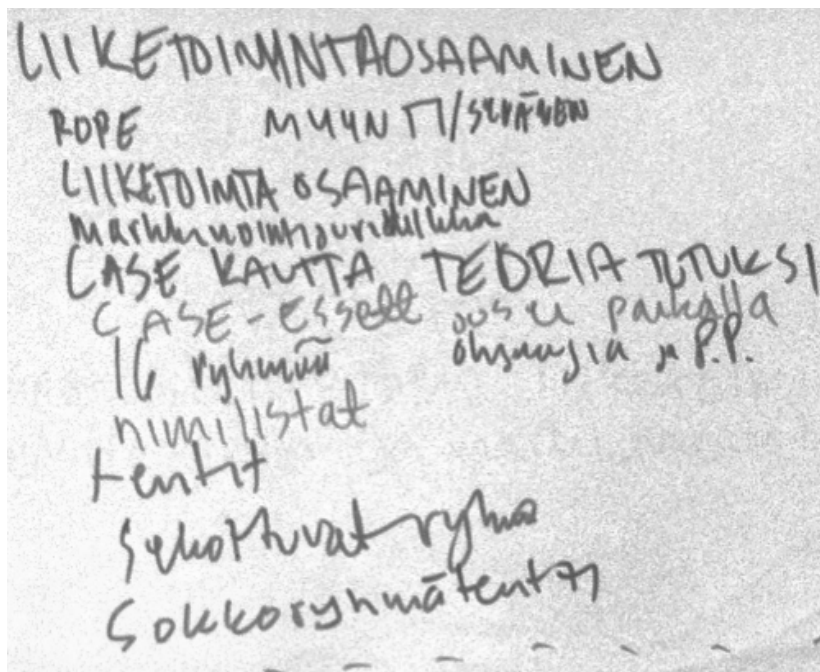
Innostavuus tukee edellä mainittuja ominaisuuksia. Innostavan johtajan pitää kannustaa ja energisoida tiiminsä. Positiivinen ilmapiiri ja yhteistyöhenki ovat myös johtajan vastuulla. Inspiroiminen on esimerkiksi johtamista, mahdollisuuksien esiin tuomista ja työn tärkeyden ja haasteellisuuden osoittamista. Toimiva inspiroiminen luo turvallisen ympäristö, jossa tiimin jäsenet kokevat olevansa tärkeä osa kokonaisuutta. Innostavan johtajan pitää myös tunnistaa tiimiläistensä tarpeita ja inspiroida heitä saavuttamaan tavoitteensa. Virheisiin pitää suhtautua oppimismahdollisuutena eikä epäonnistumisena. Johtajan osoittama luottamus tiimiläisiinsä voimaannuttaa henkilöstön parempiin tuloksiin. (Meretniemi 2012, 162-163.)

2 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa käymme läpi oppimisympäristön suunnittelun vaihe vaiheelta. Mietimme tarkemmin millaisia hyötyjä case työskentelystä voisi olla. Tutkimme tarkemmin SECI-mallin hyötyjä ja miten sen voisi tuoda osaksi oppimisympäristöä. Esittelemme tOPlc-päivien suunnitteluprosessia. Konseptoimme suunnittelemaamme oppimisympäristön ja esittelemme perehdytyksen suunnitteluvaiheet.

2.1 Oppimisympäristön suunnittelu

Oppimisympäristön suunnittelu lähti liikkeelle saatuaamme uuden opetussuunnitelma-moduulin LBV-ohjaajalta. Moduulin sisältö liittyi liiketoimintaosaamisen perusteisiin, joihin kuuluivat liiketoimintaympäristön rakenteen ja toimijoiden tunnistaminen, kilpailutilanteen merkityksen ymmärtäminen yrityksen menestymiselle, osaa arvioida asiakaslähtöisen toiminnan edellytyksiä, tunnistaa markkinointijuridiikan keskeiset tekijät, ymmärtää kustannusten vaikutuksen ja erilaiset asiakastarpeet ja osaa arvioida erilaisia asiakkaita palvelevia ratkaisuja. Teimme suunnittelutyötä yhdessä LBV-ohjaajien kanssa.



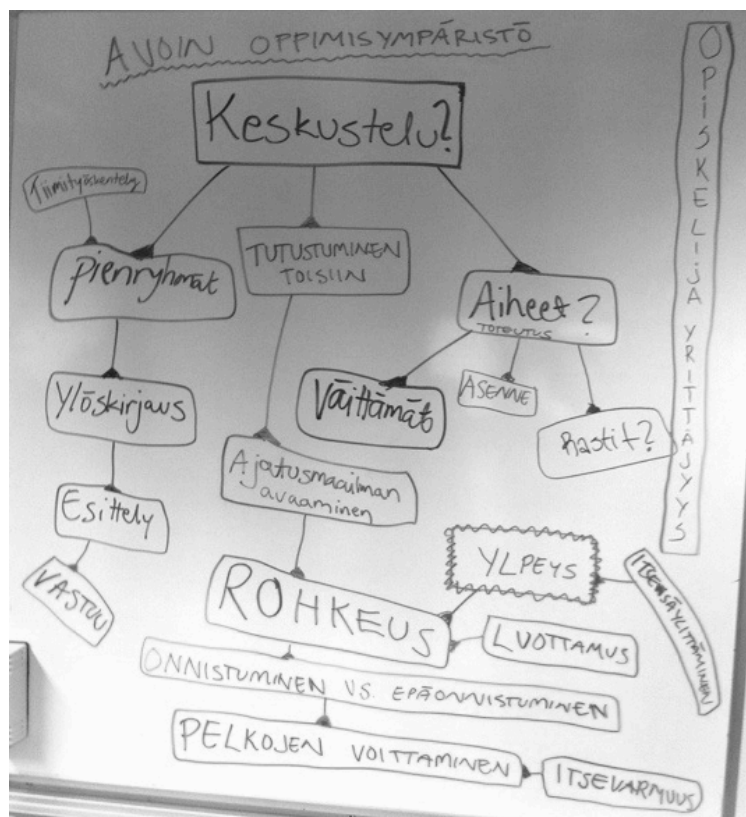
Kuva 1 Ideointi

Lähdimme liikkeelle miettimällä mitä asioita moduulissa pitäisi oppia ja kuinka sitä pystyisi tekemään käytännön harjoituksilla. Moduulin oppimistavoitteet eivät ole muuttuneet, joten oppimisjakson aikana voidaan hyödyntää vanhoja luentoja ja tenttejä. Teoriakirjat pysyivät pitkälti samoina aihepiireinään markkinointi, liiketoimintaosaaminen, markkinointijuridiikka

ja myynti. Koska LBV on projektityöskentelyyn painottuva opiskelutapa, halusimme luoda käytännönläheisen tiimityöskentelytavan teorian sisäistämiseksi. Tiesimme, että syksyllä 2014 aloittaisi 80 uutta opiskelijaa ja halusimme pitää tiimien koot tarpeeksi pieninä, jotta kaikki tiimin jäsenet saataisiin aktivoitua. Päädyimme viiden hengen ryhmiin, koska aikaisemmissa projekteissa viiden hengen ryhmät ovat toimineet hyvin. Sopivasti 80 aloittavaa opiskelijaa jakautuivat 16:sta tiimiksi. Yksi iso motivaattori meillä oli se, että uudet opiskelijat tutustuisivat mahdollisimman moneen opiskelijakollegansa ennen yhteisprojektin aloittamista. Tästä syystä päätimme heti, että ryhmät tulisivat vaihtumaan jokaisessa case:ssa.

Tieto ja osaaminen eivät synny tyhjästä tilasta. Yksilöt, tiimit, aktivaattorit, prosessit, yhdistäjät ja ulkoiset suhteet ovat osatekijöitä, joita voidaan yhdessä tunnistaa. Näitä osatekijöitä voidaan pitää tarpeellisina tiedon prosessoinnissa. Tiedon luomisessa on kysymys suhteista ja luottamuksesta - ihmisten halukkuudesta jakaa oman osaamisensa ryhmän hyväksi. Kyseinen tapa edellyttää toimintakulttuuria, jossa rohkaistaan vapaasti virtaavaan ideoiden vaihtoon. Tästä syntyy osaaminen, joka erottuu informaatiosta tai datasta, joka on suurimmaksi osaksi raaka-aineita ilman todistettua arvoa. Organisaatioiden täytyy omata toimintaympäristöjä ja johtajuutta, jotka elättävät ja edesauttavat jatkuvan kehittämisen toimintakulttuureja sekä tukevat organisaation sisäistä yrittäjyyttä. Tätä kautta ihmiset saadaan halukkaiksi hankimaan, jakamaan ja säilyttämään heidän hankkimansa tieto ja osaaminen. (Nonaka & Konno 1998, 42; Raasumaa, 2007).)

2.2 cASE oppimisympäristönä



Kuva 2 Avoin oppimisympäristö

Keskustelu on lähtökohtana osallistujien yhteisille selitysmalleille sekä samalla se edistää sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa oppimista. Yhteisöllisyys ja yhteinen tiedonrakentelu on tärkeässä roolissa case-työskentelyssä. Mentorin tehtävänä on mallittaa työstämiseen ja käsitteellistämiseen liittyviä prosesseja ja antaa tukea osallistujille. (Salovaara 2004.) Tämän kautta avasimme tiimityöskentelyn hyviä puolia ja mitä hyötyjä oppilaat saivat avoimesta oppimisympäristöstä. Halusimme luoda ympäristön, jota voisi hyödyntää tiedon luomisen pohjana. Päätimme käyttää Ba-konseptia, jonka alkuperäisenä luoja ja oppi-isänä pidetään japanilaista filosofia Kitaro Nishidaa.

Japanilaisten kehittämä ”ba” tarkoittaa tilaa tai paikkaa (engl. place tai space). Ikurijo Nonaka ja Noburu Konno yhdistivät tiedon luomiseen Ba-konseptin 1990-luvun loppupuolella. Nonaka ja Konnon mukaan Ba voidaan ajatella esiin tulevien suhteiden jaetuksi tilaksi. Tila voi olla fyysinen, virtuaalinen, mentaalinen tai yhdistelmä kaikista. Esimerkiksi toimisto tai hajanainen kauppapaikka on fyysinen tila; sähköposti tai puhelinneuvottelu on virtuaalinen tila; jaetut kokemukset, ideat, unelmat ovat mentaalinen tila. Ba voidaankin kokea jaettuna tilana, jota hyödynnetään tiedon luomisen pohjana. (Nonaka & Konno 1998, 40; Raasumaa, 2007.)

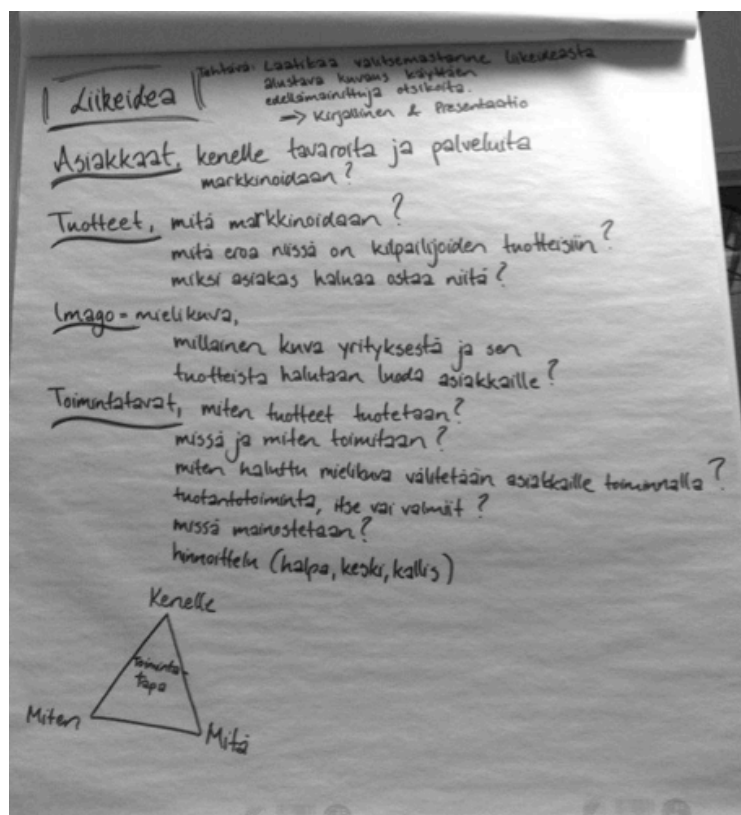
Elämyksellisyys toimii tiedon luomisen perustana. Tällöin tieto voi tulla esille yksilöistä, työryhmistä, projektitiimeistä, epämuodollisista henkilöryhmistä, tilapäisistä tapaamisista, sähköpostiryhmistä tai asiakastapaamisista. Ba:lla on olennainen merkitys tiedon tuottamiseen. Projektit ja tiedontuottamistiimit ovat avainasemassa myös organisaatioiden arvojen luomisessa. Tietoa tuottavissa yrityksissä arvojen luominen tulee esille yhteisesti jaetussa Ba:ssa, ihmisten vuorovaikutuksessa, jota ei ole erotettu fyysisestä Ba:sta. Ba-konsepti tiivistää ja yhdistää fyysisen, virtuaalisen ja mentaalisen tilan. Ba on maailma, missä yksilö ymmärtää itsensä osaksi ympäristöä, josta yksilö on riippuvainen. Yksilön liittyessä mukaan tiimien Ba:han, yksilön minä ympäröityy yhteisöllisyydellä. Organisaatio on ryhmien Ba, samalla tavoin kuin ryhmä on yksilöiden Ba. Yhteisön toimintaympäristö tai yrityksen markkinaympäristö on taas organisaatioiden Ba. (Nonaka & Konno 1998, 41; Raasumaa, 2007.)



Kuva 3 Klassinen liikeideakolmio (Yrityssuomi 2003.)

Mietimme moduuliin esimerkki-CASE:t, joiden avulla uudet opiskelijat saivat teorian tutuksi käytännön kautta heti lukukauden alussa. Tarkoitus oli, että CASE tukisivat liikeidean ydinkäsitteitä, jotka ovat mitä, kenelle ja miten. Nonaka ja Konno (1998, 41) mukaan, että tiedon tuottamisen näkökulmasta keskeinen päämäärä on luoda toimintaympäristö, jossa informaatio, ammattitaito ja tieto ovat mahdollisimman helposti ihmisten saatavilla. Mitä nopeammin ihmiset saivat kriittistä informaatiota käyttöönsä ilman, että he ovat riippuvaisia toistensa anteliaisuudesta sitä nopeammin he voivat pääomittaa sitä ja samalla lisätä organisaation yh-

teistä tietoa, innovatiivisuutta sekä tehostaa päätöksentekoa (Nonaka & Konno 1998, 41; Raasumaa, 2007).



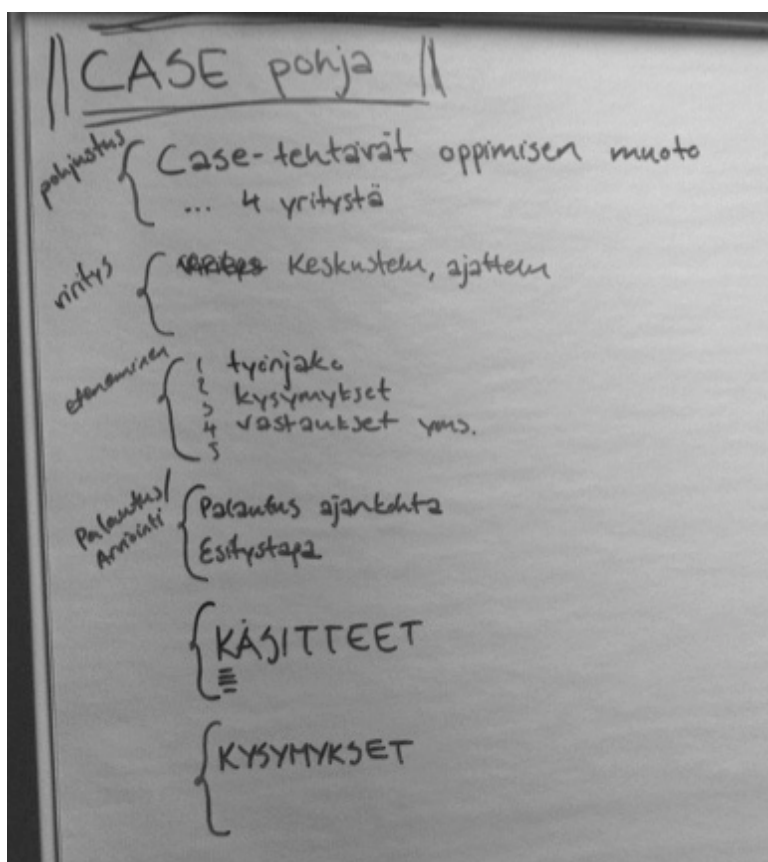
Kuva 4 Liikeidea

Pohdimme, mitä asioita opiskelijoiden pitäisi osata liikeideaa laatiessa. Suunnittelimme CASE-aiheet sen mukaan, että jokaisesta liikeidean kolmion kulmasta olisi selkeä CASE. Mietimme samalla tarkemmin kuinka pitkiä tietyt CASE:t tulisi olla, jotta olisi aikaa paneutua aiheeseen tarpeeksi syvällisesti ja sisäistää opittu asia kunnolla. Sisällöltään suunnitelmamme alkoi näyttää syvälliseltä liiketoimintasuunnitelmalta.

8.1.2014 CASE PÄIVÄT		p	k
Kenelle - Asiakaslähtöinen ajattelu		6	2
Miten - Riskit		5	1
Miten - Kilpailukeinot		2	1
Mitä - Analysointityökalut		7	3
Mitä - Tuote markkinoititehtijänä		1	1
Miksi - Miten visiot, missiot näkyvät markkinoinnissa, yrityskehityksessä		3	1
Miten - Jakelu		4	1
Liikeidea -		8	5

Kuva 5 CASE-päivien suunnittelu

Ensimmäinen versio CASE-päivien sisällöistä piti sisällään kahdeksan eri teemaa, jotka olisivat erimittaisia. Viisi olisi yhden päivän mittaisia, yksi olisi kahden päivän mittainen, yksi olisi kolmen päivän mittainen ja viimeinen liikeidea-kokonaisuus olisi viiden päivän mittainen.

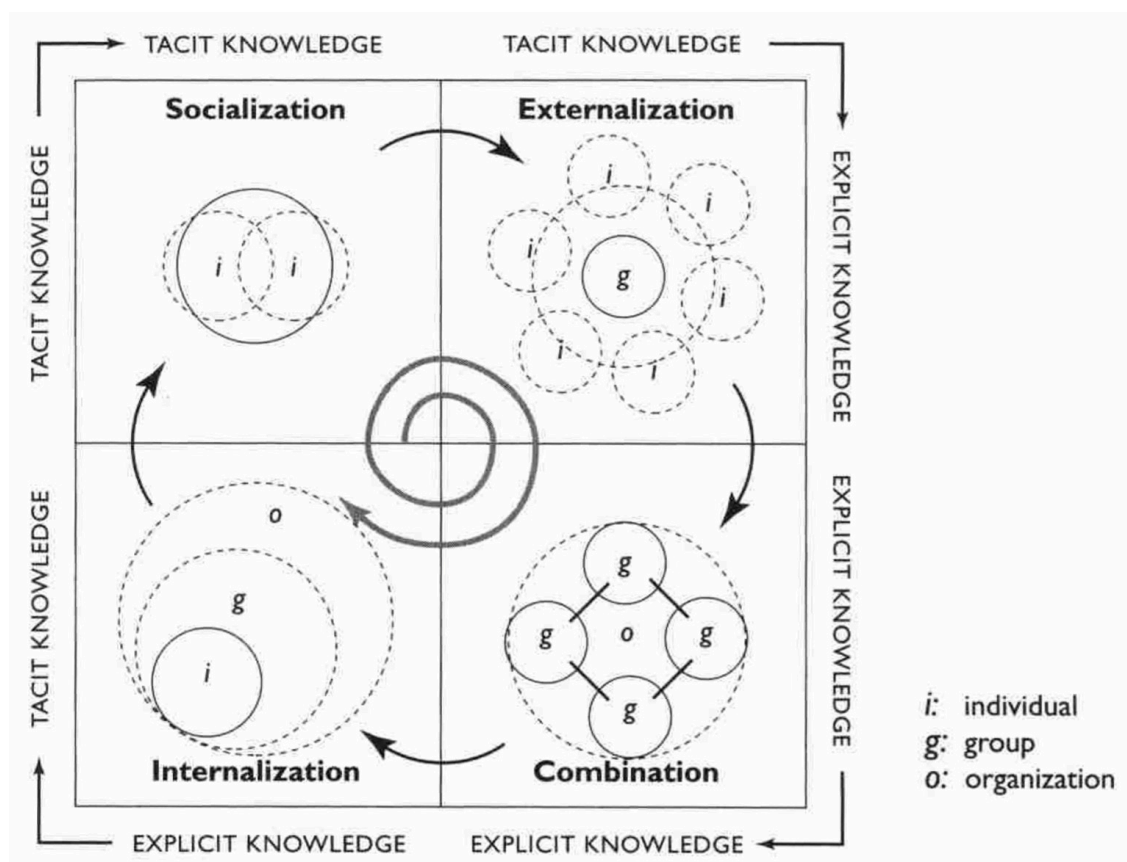


Kuva 6 CASE-päivän suunnittelu

Jokainen cASE-kokonaisuus tulisi pitämään sisällään neljä vaihetta. Pohjustusvaiheessa tiimille annetaan tehtävänanto. Hyvä case pitää sisällään kertomuksen, joka kohdentuu mielenkiintoa herättävään aiheeseen, on tuore, realistinen, herättää motivaation oppimiseen, pedagogisesti mielekäs, yleistettävissä oleva ja lyhyt, mutta tarpeeksi pitkä sisältääkseen opittavat asiat (Leppisaari, Hohenthal & Vuori 2012). Viritysvaiheessa opiskelijamentori yrittää aktivoi- da tiimiä esimerkiksi keskustelun avulla. Etenemisvaiheessa tiimi suorittaa saadun tehtävän ja palautusvaiheessa tiimit esittävät tuotoksensa muiden edessä.

2.3 SECI-malli

cASE-työskentelyssä tiedon luomisen prosessissa käytämme apunamme Ba:han pohjautuvaa SECI-mallia. Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet neljän erityyppisen Ba:n pohjalta SECI-mallin uuden tiedon luomiseen organisaatiossa (Nonaka & Konno 1998, 42). Mallissa näytetään tiedon muuntamisen neljä askelta hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi: sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). SECI-malli kuvaa dynaamista prosessia, jossa eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto muuttuvat ja vaihtuvat keskenään. Ba tarjoaa integroidun käsitteellisen kielikuvan SECI-mallille. (Nonaka & Konno 1998, 45; Raasumaa, 2007.)



Kuvio 4 SECI-malli (Nonaka & Konno 1998, 43.)

Sosialisaatio (Socialization) vaiheessa hiljaista tietoa luodaan jakamalla ajattelumalleja ja teknisiä taitoja. Hiljaista tietoa voidaan ”hankkia” suoraan toisilta ihmisiltä sosialisaation avulla, havainnoimalla tai harjoittelemalla. Kokemus on sosialisaatiovaiheessa tärkein asia hiljaisen tiedon hankkimiseen. Esimerkiksi mestarilta tai kokeneelta kollegalta voi oppia uutta havainnoimalla ja matkimalla heitä käytännön työssä. Uusi työntekijä oppii myös työyhteisön ajattelu - ja toimintatavat sosiaalistumisen avulla ja huomaamatta alkaa toimia niiden mukaan. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 36; Nonaka & Konno 1998, 42.) cASE-työskentelyssä sosiaalisaatiovaihe edustaa tiimihengen luomista.

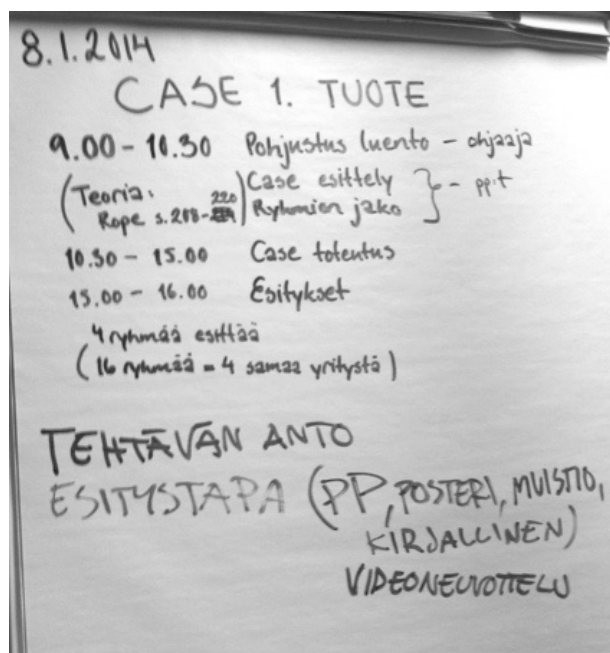
Ulkoistaminen (Externalization) tapahtuu hiljaisen tiedon muuttamisella muille ymmärrettäviin muotoihin dialogin avulla. Dialogilla on suuri merkitys ulkoistamisvaiheen onnistumiselle. Ulkoistamisvaiheessa yksilö sitoutuu tiimiin. Tiimissä yksilöiden ideat ja tarpeet sulautuvat ja integroituvat tiimin mentaaliseen maailmaan. Vuorovaikutus luoo olosuhteet ja tilan ulkoistamiselle. Esimerkiksi eksplisiittinen tieto eli näkyvä tieto luodaan ulkoistamisessa kielikuviin, mallien, dialogin, käsitteiden ja kuvien avulla. (Virtainlahti 2009, 99; Nonaka & Konno 1998, 43-44.) Ulkoistamisvaihe edustaa cASE-työskentelyssä tiimiytymistä ja tehtävänannon ratkaisemista.

Yhdistämisvaiheessa (Combination) tiimin luoma eksplisiittinen tieto yhdistetään yleiseen eksplisiittiseen tietoon, esimerkiksi teoria kirjallisuuteen tai julkiseen tietokantaan. Tästä syntyy jäsenneltyä ja perusteltua uutta eksplisiittistä tietoa. Uuden tiedon jakaminen perustuu prosessiin, jossa siirretään eksplisiittistä tietoa suoraan eteenpäin ryhmätilanteiden, kuten esityksien, palavereiden tai koulutuksien avulla. (Nonaka & Konno 1998, 44-45; Virtainlahti 2009, 100.) Yhdistämisvaihe edustaa eri tiimien ratkaisujen jakamista muiden tiimien ja LBV-ohjaajien kesken esitysten muodossa.

Uuden luodun eksplisiittisen tiedon sisäistäminen on eksplisiittisen tiedon muuntamista organisaation hiljaiseksi tiedoksi. Jotta tämä vaihe voi toteutua, pitää yksilön ymmärtää ja löytää oma paikkansa suuremmassa kokonaisuudessa, organisaatiossa. Yksilön täytyy tunnistaa organisaatio-tasolla hänelle itselleen relevantit tiedot. Käytännön tekemisen kautta yksilö pääsee käsiksi tiimin ja koko organisaation kaikkeen tietoon. Nonaka ja Konno kuvaavat tätä tilaa tiedon valtakunnaksi. (Nonaka & Konno 1998, 45; Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 37-38.) Sisäistämisvaiheessa tiimien jäsenet sisäistävät koulun menettelytapoja ja käytännön kautta opittuja työkaluja.

Käytännössä sisäistäminen nojaa kahteen ulottuvuuteen. Ensimmäiseksi eksplisiittinen tieto pitää ilmentää toimintoina ja käytäntöinä. Eksplisiittisen tiedon sisäistämisen prosessi kuvaa organisaation kulttuuria ja ajattelumalleja metodien, käsitteiden ja toimintamallien kautta. Pehdytyksen avulla yksilö ymmärtää paremmin organisaation toimintamallit ja oman paik-

kansa organisaation sisällä. Toinen ulottuvuus kuvaa prosessia, jossa eksplisiittinen tieto ilmentyy simulaatioissa ja harjoituksissa, jotka laukaisevat käytännönläheisen tekemisen. Uusia käsitteitä ja menettelytapoja voidaan oppia esimerkiksi virtuaalitoteutuksen avulla. (Nonaka & Konno 1998, 45; Virtainlahti 2009, 101.)



Kuva 7 cASE-päivän aikataulu

Lähdimme hahmottelemaan cASE-päivän aikataulua ja sisältöä. cASE-päivä aloitettaisiin pohjustusluennolla, jonka pitämisen vastuu olisi cASE-kokonaisuudesta vastaavalla LBV-ohjaajalla. Päivän aloituksen ja lopetuksen välissä olisi tiimityöskentelyä. cASE-kokonaisuus päätettäisiin esityksiin.

MITEN - Kilpailukeinot 3pvä

KENELLE - Asiakslähtöinen ajattelu 3pvä

MITÄ - Toimintaympäristöanalysointityökalut 3pvä

LIIKEIDEA - Business model canvas 5pvä

Kuva 8 Lopulliset cASE-päivät

cASE-kokonaisuuksien aiheet muokkautuivat ohjaajien avulla vielä jonkun verran. LBV-ohjaajat päättivät sisällyttää Tuote markkinointitekijänä cASE-kokonaisuuden Kilpailukeinot cASE-kokonaisuuteen. Joten lopulta on kolme kappaletta kolmepäiväisiä cASE-kokonaisuuksia ja yksi viiden päivän mittainen cASE. Business Model Canvas lisättiin LBV-ohjaajien toiveesta liikeidea cASE-kokonaisuuden päätehtäväksi. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 15) kehittämä Business Model Canvas (BMC) on strateginen johdon väline, jonka avulla voidaan luoda uusia

tai kehittää jo olemassa olevia liiketoimintamalleja. BMC tehdään valmiiseen taulukkopohjaan, jossa tulee ilmi yrityksen liikeidea ja vahvuudet, arvolupaukset, infrastruktuuri, asiakkaat ja talous. Canvaksen avulla yritys pystyy ymmärtämään toimintonsa potentiaalin sekä kaupanteon että toteuttamiskelpoisuuden näkökulmasta. BMC koostuu yrityksen toimintojen ja sen avaintuotteiden ja -palveluiden suunnittelusta ja käsittää sen rahavirrat ja kanavat, sekä yhteistyökumppanit. BMC:n tarkoituksena on löytää yhteinen kieli, joka mahdollistaa liikeideoiden vertailun, helpon kuvauksen yrityksen toiminnoista sekä uusien strategisten mallien luomisen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

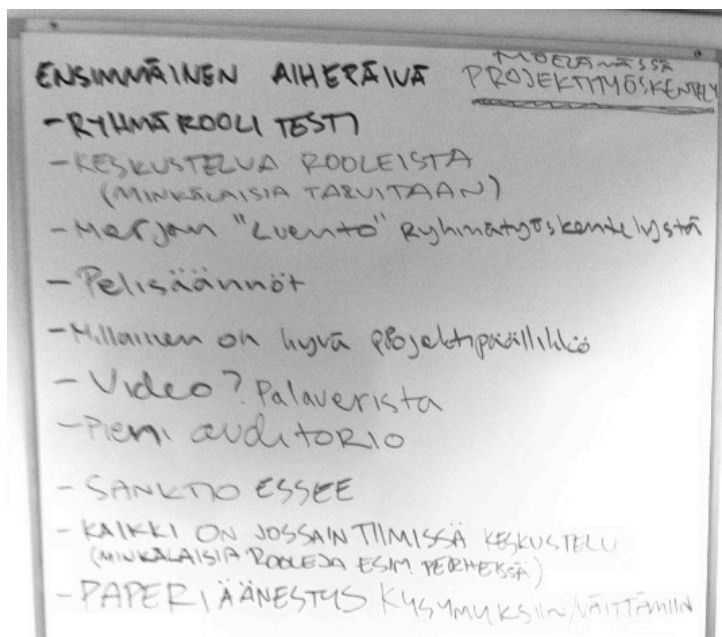
9:00-11:00	Pohjustus luento - ohjaaja pitää cASE-esittely - OM:t pitää Ryhmiä jako - OM:t pitää
11:00-15:00	cASE työskentelyä
15:00-16:00	Checkpoint
9:00-10:00	Checkpoint
10:00-15:00	cASE työskentelyä
13:00-14:00	ohjaajan päivystys opiskelijamentoreille
15:00-16:00	Checkpoint
9:00-10:00 OM:ille	Ohjaajan ohjeistus esityksiä varten ja päivystys
10:00-14:00	cASE työskentelyä
14:00-16:00	Esitykset (arvotaan esittäjät 4 kappaletta)

Kuva 9 cASE-päivän aikataulu

cASE-päivien tarkempaan aikatauluun tuli LBV-ohjaajilta idea sisällyttää LBV-ohjaajien pitämä päivystysaika, jossa opiskelijamentorit voisivat kysellä tarvittaessa neuvoja ja samalla saada tukea toteutukseen. Suunnittelimme aikataulun cASE-kokonaisuuden päiville valmiiksi. Päivien päätteeksi opiskelijamentorit pitävät tiimilleen checkpointin, jossa tarkistettaisiin päivän tuotokset ja pohjustettaisiin seuraavan päivän ohjelma.

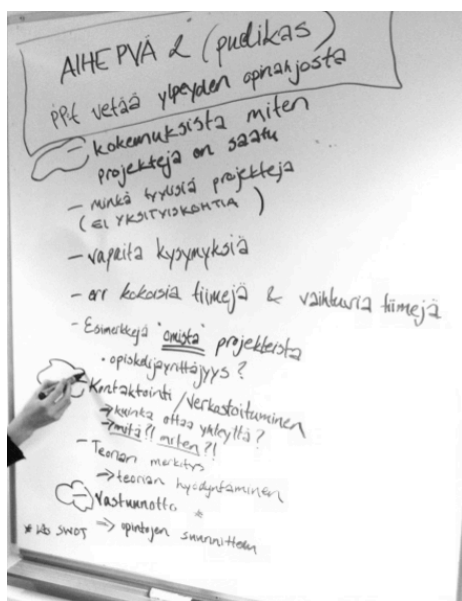
2.4 tOPlc-päivät

Ajattelimme, että lukukauden alussa olisi hyvä olla muutamana päivänä kouluun ja opiskeluun liittyviä keskusteluja uusien opiskelijoiden kanssa. Pidimme tärkeänä, että uudet opiskelijat olisivat jo tutustuneet toisiinsa ennen intensiivisen cASE-työskentelyn alkua. Tärkeää cASE-työskentelyn onnistumiselle koimme myös sen, että uuden opiskelijat olisivat jo tutustuneet hieman koulun toimintatapoihin opiskelijamentorien johdolla.



Kuva 10 tOPlc1-päivän suunnittelu

Ensimmäiseen tOPlc-päivään sisällytimme projektityöskentelyyn liittyviä aiheita. Jokaisella opiskelijalla olisi hyvä olla jotain ohjeita miten tiimeissä ollaan ennen cASE-työskentelyn aloittamista. Tarkoituksena olisi keskustella erilaisista rooleista ryhmissä ja tehdä ryhmärooli-testi, mistä jokainen saisi jonkinlaisen kuvan omista ominaisuuksistaan ryhmätyöskentelyssä. Lisäksi keskusteltaisiin siitä, minkä takia ryhmissä pitää olla pelisäännöt ja millaisia ne voisivat olla.

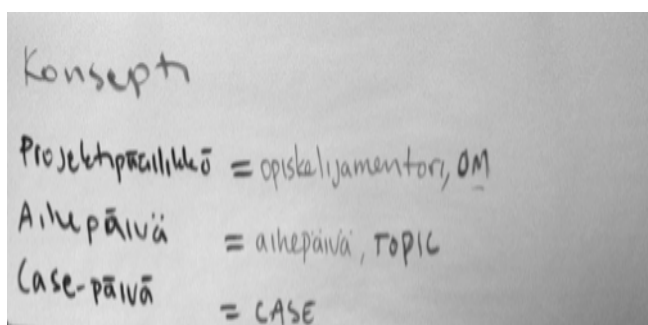


Kuva 11 tOPlc2-päivän suunnittelu

Toinen tOPIC-päivä käsittelisi aiheita, jotka nostaisivat ylöpyttä koulua kohtaan. Koulun yhteishengen nostaminen on tärkeää kaikkien motivaation kannalta. Tämän avulla pyritään nostaamaan koulun hyviä puolia esille.

2.5 Konseptointi

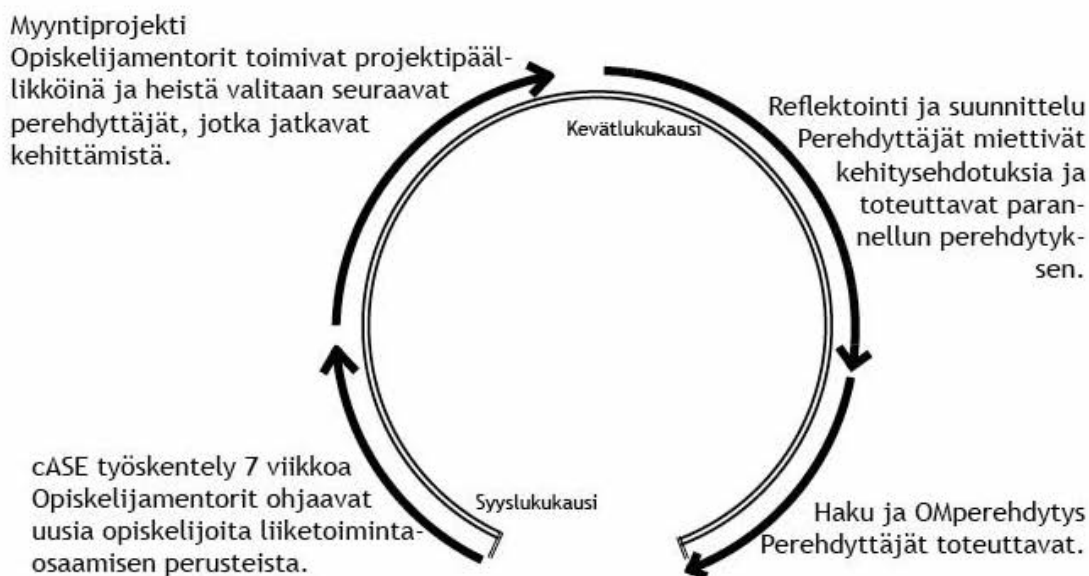
Koska ensimmäisen seitsemän viikon aikana projektipäällikön rooli on erilainen kuin normaalisti, päätimme, että heille pitäisi keksiä uusi nimi.



Kuva 12 Konseptointi

Konseptointivaiheessa nimesimme kehittämämme opiskelutavat. Case-työskentelyn nimesimme CASE nimiseksi, koska työskentely antaa oppilaille “aseet” opiskella. Aihepäivästä tuli tOPIC, välissä opi, eli opi tärkeitä asioita koulunkäynnistä. Projektipäälliköt nimesimme Opiskelijamentoreiksi (OM). Päätimme käyttää vanhassa myyntiprojekti opintojaksossa käytössä ollutta PP-klinikkaa, jossa projektipäälliköt pääsevät purkamaan tuntojaan ja kokemuksiaan toisten projektipäälliköiden ja LBV-ohjaajan kesken. Klinikka nimettiin uudelleen, jotta se sopisi uuden CASE-opintojakson tavoitteisiin. Nimeksi tuli hOMe-clinic. Nimi edustaa tuttua ja turvallista ympäristöä, kotia (eng. Home), missä sanan sisällä OM (opiskelijamentori) kirjoitetaan isolla kirjaimella.

2.6 Perehdytyksen suunnittelu



Kuvio 5 Opintokokonaisuuden kiertokulku

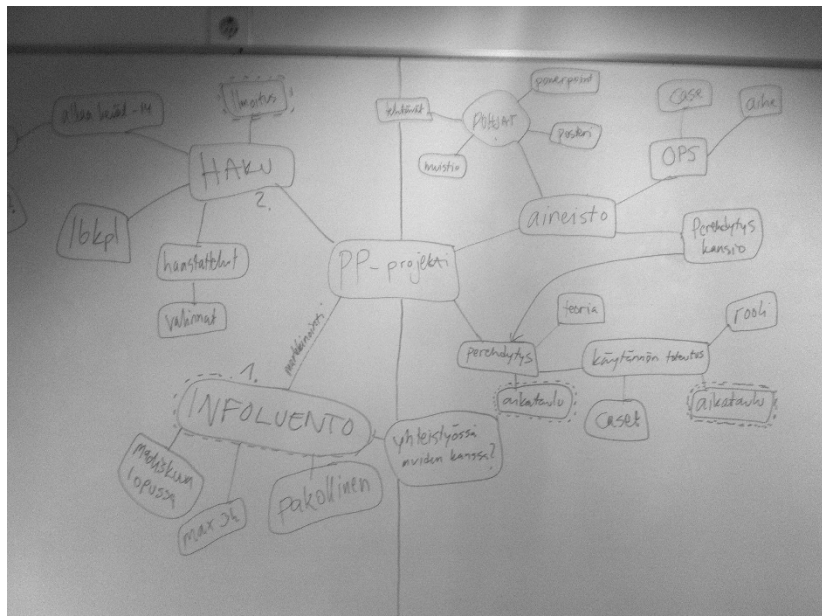
Opintokokonaisuuden toistuvuuden vuoksi suunnittelimme perehdytys aikataulutuksen uusia opiskelijamentoreita ja heidän perehdyttäjiään varten. Koimme, että parhaan tuloksen perehdyttämiseksi saadaan, jos perehdyttäjät ovat edellisen cASE-opintojakson opiskelijamentoreita.

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä saadaan ymmärtämään uuden työpaikan toimintatavat, työkaverit, asiakkaat, uuteen työhön liittyvät odotukset ja työtehtävät. Perehdytyksen avulla pyritään antamaan totuudenmukainen ja positiivinen kuva työyhteisöstä ja työstä. Perustan hyvälle yhteistyölle ja työn tekemiselle luo perehdyttäminen. Asiallisesti hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen kulunut aika kasvaa korkoa tulevaisuudessa. Lisäksi mitä nopeammin uusi työntekijä oppii uudet asiat, sitä vähemmän hän joutuu pyytämään muiden apua. (Kangas 2000, 4-5.)

Hyvän perehdyttäjän perusedellytyksiä ovat ammattitaito, myönteinen asenne perehdytettäviin ja motivaatio perehdyttämiseen. Luonnollinen vuorovaikutus, selkeä opastus ja johdonmukaisuus korostuvat perehdyttäjän kohdalla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.)

Perehdyttämisen suunnitteluun sisältyy mm. tavoitteiden asettaminen ja tilanteisiin valmistautuminen. Lähtökohtana perehdyttämiseen ovat työyksikön yleiset periaatteet ja pelisäännöt. Työpaikalla tapahtuvassa koulutuksessa ja perehtymisessä tavoite on oppimisessa. Tärkeimmät kysymykset tavoitteiden määrittämisessä ovat mitä tietoja, taitoja, asenteita ja

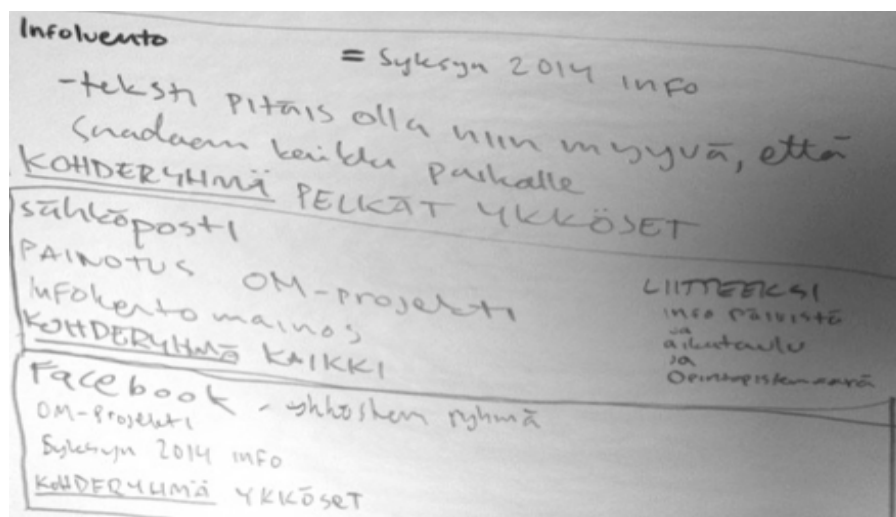
valmiuksia on tarkoitus oppia ja miten hyvin. Suunnitteluun kuuluu myös perehdytysohjelmien tekeminen. Sisältö ja laajuus vaihtelevat ohjelmissa, mutta käsiteltävät asiat, aikataulu ja vastuuhenkilöt tulee olla aina mukana. (Kangas 2000, 7.)



Kuva 13 OMPerehdytyksen ideakartta

Aloitimme perehdytyksen suunnitteluprosessin opetussuunnitelman toteutuksen kehittämisen jälkeen helmikuussa 2014. Päälähtökohtana oli kouluttaa ja perehdyttää valitut opiskelijat toimimaan opiskelijamentoreina (OM) uusille 1.vuoden opiskelijoille. Esitavoite on saada kaikki 1.vuoden opiskelijat hakemaan projektiin. Pää tavoitteena on saada 16 motivoitunutta opiskelijamentoria syksyn 2014 uusille aloittaville opiskelijoille. Tähän päädyimme, koska LBV-ohjaajien mielestä hyväksi havaittu tiimikoko on viisi opiskelijaa ja silloin uudet opiskelijat jakautuisivat 16:sta tiimiin. Näin kaikille tiimeille saataisiin omat opiskelijamentorit ja yhteisprojektivaiheessa työ helpottuu.

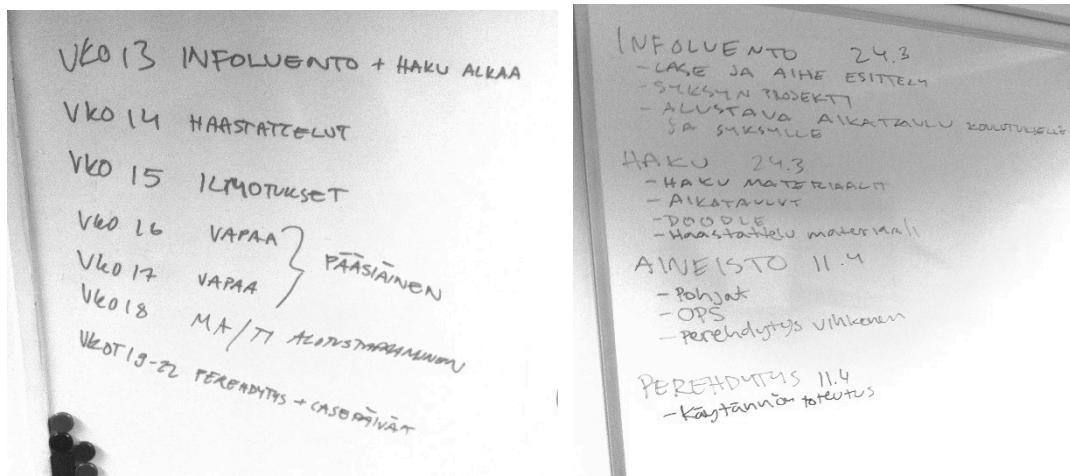
Perehdytettävä hyötyy perehdytyksestä monella eri tapaa; epävarmuus ja jännitys vähenevät; työ on helpompaa, kun työt opitaan heti alusta asti oikein; sopeutuminen työyhteisöön helpottuu; perehdytettävän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaa kasvaa. (Lepistö 2000, 63-64.)



Kuva 14 Viestintäsuunnitelman aihio

Ensimmäiseksi suunnittelimme hakuprosessin sekä teimme viestintäsuunnitelman. Suunnittelimme markkinointikanaviksi Facebookin, Otaniemen yksikön infotaulun, LBV:n oman työtilan Laurea Live:ssä, LBV-ohjaajien välityksellä sähköpostitse sekä LBV:n opiskelijaforumin, jossa pitäisimme presentaation OM-toiminnasta. Tarkoituksena oli käyttää mahdollisimman montaa markkinointikanavaa hyödyksi, jotta tällainen uusi tapa oppia johtajuutta käytännössä tulisi mahdollisimman monelle tietoisuuteen. Tämän jälkeen mietimme miten saisimme selville haakevien opiskelijoiden motivaation ja soveltuvuuden tehtävään. Päätimme toteuttaa hakuprosessin jälkeen yksilöhaastattelut, johon erilaisia haastatteluteorioita hyväksikäyttäen suunnittelimme haastattelukysymykset.

Perehdytyksessä ei ole kyse valmiiden ratkaisuiden antamisesta. Perehdytettävän muutosideat ja mielipiteet tulee ottaa huomioon perehdytyksen aikana. Perehdytettäviä on monenlaisia. Joku oppii seuraamalla toista työntekijää, toinen oppii kirjallista materiaalia lukemalla, ja kolmas kokeilemalla. Parhaimmillaan perehdytyksessä on kyse perehdytettävän osaamisen kehittämisestä ja aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä (Kupias & Peltola 2009, 70,88.)



Kuva 15 OMPerehdytyksen aikataulu

Suunnittelimme aikataulun joka antoi toiminnallemme suuntaviivat. Lisäksi tarkoituksena oli koota perehdytyskansio sähköisessä muodossa, mistä löytyy kaikki suunnitelmat ja perehdytyksessä käytettävät materiaalit.

Hyvä käytäntö perehdytyksen tueksi on luoda yksityiskohtainen käsikirja tai muistilista, jonka avulla voidaan seurata perehdytyksen etenemistä. Perehtyjälle luodaan tavoitteet, jotka luovat hänelle käsityksen siitä, mitä häneltä odotetaan ja tällä helpotetaan oman suoriutumisen tason arviointia. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 17-19.)

OM Perehdytys 3 päivää	OM työskentely kevät 2014 4 viikkoa
<ul style="list-style-type: none"> • OM toiminta • cASE ja tOPIC <ul style="list-style-type: none"> – Sisältö – Vastuualueet – Työtehtävät – Aikataulut • tOPIC-palaveri • testCASE scenario 	<ul style="list-style-type: none"> • CASE tehtävät syksyille <ul style="list-style-type: none"> – Jaetaan ryhmiin, jotka tekevät case ja järjestävät ne syksyllä • Liikeidea case tehdään yhdessä • Teoriakirja? (sama kirja)

Kuva 16 OMPerehdytyksen sisältö pätkinänuoressa

Perehdytyksen pituudeksi suunniteltiin neljä viikkoa, joka sisältäisi kolme suunniteltua perehdytyspäivää, jolloin sisästäisi opiskelijamentoritoiminnan perusajatus sekä perehdytetään toimimaan innostavana ja rohkaisevana opiskelijamentorina. Sisällyitimme perehdytykseen johtajuuden lisäksi pedagogisen näkökulman dialogiin.

”Opettajankoulutuksessa dialogin on nähty laajentavan uudella tavalla ohjaajan ja harjoittelijan välistä tasa-arvoisuutta ja avoimuutta. Pedagogisessa yhteydessä dialogi tulisi nähdä myös mahdollisuutena yhdistää ryhmän jäsenten erilaisia näkökulmia ja tukea ryhmän vuorovaikutteista opiskeluprosessia. Vuorovaikutustilanteessa kognitiivinen eläytyminen näkyy siten, että ohjaaja pyrkii ymmärtämään opiskelijoiden ajatustenkulkua ja toimintaa sekä suuntaamaan heidän ajatteluaan niin avointen kuin johdattelevien ja tarkentavien kysymysten avulla. Tällöin huomiota on kiinnitetty ensisijaisesti avointen ja dialogisten vuorovaikutustilanteiden luomiseen aktiivisen oppimisen mahdollistamiseksi.” (Sarja 2003.)

Tranformatiiviset johtajat kokevat olevansa mahdollistajia, valmentajia ja mentoreita. Taavoitteena on saada tiimin jäsenet työskentelemään tehokkaammin. Johtamistapa luo haasteita ja synnyttää parempia ja laadukkaampia tuloksia. Neljän I:n avulla voidaan kuvata tranformatiivista johtajuutta. Ensimmäinen I Idealisoiva vaikutus (idealized influence), johtajat toimivat ideaalisina roolimalleina. Toinen I Inspiroiva motivaatio (inspirational motivation), johtajat innostavat ja motivoivat luomalla haasteita ja ohjaamalla merkitysten muodostumista. Kolmas I Intellektuaalinen stimulointi (intellectual stimulation), johtajat herättelevät innovatiivisuutta ja luovuutta kyseenalaistamalla rutiineja ja olettamuksia. Myös tärkeää on esittää ongelmia ja lähestyä vanhoja tilanteita uudella tavalla. Neljäs I Individualismin korostaminen (individualized consideration), johtajat kiinnittävät huomiota yksilöiden suoriutumista ja kasvutarpeisiin. (Ruohotie & Honka 2002, 171-172.) Käytämme tranformatiivista johtamista opiskelijamentoritoiminnan perusajatuksena perehdytykselle, missä tranformatiivinen johtaminen hyödyntää yksilön osaamisen kehittämistä.

Itseluottamusta omaavat ihmiset inspiroivat toisia. Henkilöt jotka uskovat itseensä ja siihen mitä tekevät, ovat ideaalisia kollegoja. Myönteisyys ja optimistisuus tarttuvat helposti ja samalla motivoi myös toisia yrittämään parhaansa. (Soisalo 2014, 11.)

Valmentavassa johtamisessa tärkeää on esimiehen muuntautumiskyky. Alaisten ja kollegojen rohkaiseminen antaa palautetta omasta johtamisestaan helpottaa muuntautumista. Johtajat tarvitsevat myös omaa henkilökohtaista seurantaa pystyäkseen reflektoida johtamiskäyttämistään, mikä parhaiten tapahtuu parhaiten pitämällä päiväkirjaa. (Kansanen 2004, 34.)

Kaikkien johtajien on pystyttävä johtamaan itseään ennen kuin voi johtaa muita. Nykyään toimitaan enemmän tiimeissä monissa organisaatioissa. Joten johtamisessa pitää ottaa huomioon myös tiimi, ei pelkästään yksilöitä. Tässä mielessä johtaminen on kollektiivinen prosessi. Siinä pitää luoda ympäristö, missä tiimin jäsenten vuorovaikutus olisi hyvä.

(Sydänmaanlakka 2009, 150-152.) Yleisen käsityksen vastaisesti johtajaksi ei synnytä. Johtajaksi oppiminen tapahtuu käytännön kokemusten kautta ja vaatii johtajaksi haluavalta henki-

löltä ajallisesti paljon. Päivittäinen panostus omaan kehitykseen johtamisuran aikana on erittäin tärkeää tullakseen hyväksi johtajaksi. (Maxwell 2008, 24-33.)

Yleisesti johtajuutta voidaan määritellä eri tavoilla riippuen sen yhteydestä. Johtaja ei ole johtaja jos hänellä ei ole johdettavia. Johtaja on vastuussa seuraajistaan ja hänen käytöksensä näyttää esimerkkiä. Tehokas johtaja saa seuraajansa tekemään asiat oikein ja tuottamaan tuloksia. (Hesselbein, Goldsmith & Beckhard 1996, xi-xv.)

Leadershipistä puhuttaessa johtajan kyky vaikuttaa alaisiinsa saa heidät saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet. Tämän koulukunnan johtajat haluavat olla lähellä ihmisiä ja he johtavat heitä asioiden sijaan. (Daft 2008, 590-598.) Leadership johtajan persoonan voima on johtaa alaisiaan. Pyrkimyksenä on pysyä lähellä johdettavia ja heidän toimintaansa. Johtajan pitää pystyä innoittamaan alaisiaan. Tällaisen tyylin omaavat johtajat ovat yleensä joustavia ja kokeilunhaluisia. Johtamistyyliä annetaan alaisille enemmän vapauksia toimia ja kannustetaan tehokkuuteen. (Daft 2008, 594.)

Ihmiskeskeinen johtaminen keskittyy organisointiin, tukemiseen ja tiimin jäsenien kehitykseen. Paljon energiaa käytetään myös tiimin jäsenien suhteiden edistämiseen, mutta energiaan menee myös tärkeisiin alaisten keskinäisiin suhteisiin ja yhteistyökumppaneihin. Tällaista voi kutsua osallistuvaksi johtamistyyliksi, joka edistää luovaa yhteistyötä ja tiimityöskentelyä. Ihmiskeskeinen johtaja on tasa-arvoinen, ystävällinen ja helposti lähestyttävä. Tällä tavoin luodaan tiimejä, joihin kaikki haluavat kuulua. Usein tuotteliaisuus ja riskinotto kyky yhdistävät tiimin jäseniä, koska johtajan tuki on tarvittaessa saatavilla. (Soisalo 2014, 33.)

Tarkoituksena oli, että perehdytettävät opiskelijamentorit tekevät suunniteltujen cASE-sisältöjen pohjalta ryhmissä kokonaisvaltaiset cASE:t, jotka toteutetaan syksyllä 2014 uusille 1.vuoden opiskelijoille. Jokaiseen cASE-kokonaisuuteen valittaisiin kaksi vastuuopiskelijamentoria, jotka ovat vastuussa cASE:n läpiviennistä.

3 Toteutusvaihe

Konsepti otettiin käyttöön sellaisenaan Laurea-ammattikorkeakoulun Otaniemen yksikössä LBV-opinnoissa syksyllä 2014. Seuraava luvussa kuvaamme haku- ja Omperehdytysvaiheen toteutuksen. Hakuvaiheessa kuvamme prosessin kulun ja onnistumisen. Omperehdytysvaiheen kohdalla kuvaamme perehdytyspäivät sisältöineen kronologisessa järjestyksessä.

3.1 Hakuprosessi

Hakuprosessissa tarkoituksena on toteuttaa viestintäsuunnitelma ja haastattelut. Käytimme viestintäsuunnitelman mukaisia markkinointikanavia Facebookia, Otaniemen yksikön infotaulua, LBV:n omaa työtilaa Laurea Live:ssä, LBV-ohjaajien välityksellä sähköpostia sekä LBV:n opiskelijaforumia, jossa pidimme presentaation OM-toiminnasta. Pidimme presentaatiota parhaana promootiokanavana, koska opintojakso oli täysin uusi opiskelijoille ja pääsimme suoraan kasvokkain vastaamaan heidän kysymyksiinsä. Hakemuksia ei tullut tarpeeksi muutamaa päivää ennen hakuajan loppua, joten kehitimme LBV-ohjaajan kanssa varasuunnitelman sen varalta, että emme saa 16. hakijaa. Suunnitelmassa päätimme, ettemme toteuta haastatteluja ollenkaan, vaikka saisimme lopulta yli 16 hakijaa. Sen sijaan voisimme ottaa kaikki perehdytykseen mukaan, koska keväällä 2015 aloittaa lisää uusia opiskelijoita, joille tarvitaan opiskelijamentorit, josta osa koulutettaisiin samalla valmiiksi kevättä varten. Omperehdytykseen hyväksyttiin kaikki hakijat eli siihen osallistui yhteensä 18 2.- ja 3.vuoden opiskelijaa, joista kaksi opiskelijaa jättäytyi pois perehdytysvaiheessa.

3.2 Perehdytyksen aikataulu ja sisältö

Perehdytyksen tavoitteena oli saada CASE- ja TOPIC-päivien kaikki aikataulut ja sisällöt valmiiksi keväällä 2014. Kuitenkin CASE-Asiakaslähtöinen ajattelu muodostui niin moniulotteiseksi ja opiskelijamentoreille uutta asiaa sisältäväksi kokonaisuudeksi, että aikataulujen yhteensopimattomuuden takia päätettiin siirtää tehtäväksi syksyn 2014 alkuun 27.8.

3.2.1 Viikko 17, OM-esitys (4h)

Ensimmäinen perehdytyspäivän tarkoitus oli kertoa mistä opiskelijamentoroinnissa on kysymys. Kävimme läpi tekemämme esityksen, jossa kerroimme uuden opintojakson sisällön ja kehitystyön lähtökohdat. Esityksestä löytyi myös opiskelijamentorien aikataulut perehdytykselle ja itse OMtoiminnalle syksyn alkaessa. Kerroimme viimeiseksi mitä perehdytettäviltä odotetaan perehdytyksessä ja OMtoiminnassa. Opiskelijamentoreiden työnäytteenä perehdytyksessä on CASE-kokonaisuuksien tehtävänannot, jotta heidän osaamisensa kehittymistä voitaisiin mitata koulun näkökulmasta. Koska kaaksi ensimmäistä CASE-kokonaisuutta ovat hie-

man helpompia kuin jälkimmäiset, päädyimme siihen, että opiskelijamentorit jaetaan kahteen ryhmään. Molemmat ryhmät tekisivät ja toteuttaisivat omat erilliset cASE-kokonaisuudet. Tällöin kaikille opiskelijamentoreille tulisi vain kolme cASE-kokonaisuutta johdettavaksi.

Huomasimme ensimmäisenä päivänä, että olimme varanneet liian paljon aikaa päivän sisällön läpi käymiseen. Olimme varanneet päivälle neljä tuntia aikaa ja kuvittelimme, että perehdytystilanne olisi perehdytettävien osalta aktiivisempi ja enemmän keskustelevala. PowerPoint-esitys oli ohi muutamassa tunnissa ja perehdytettävillä ei ollut mitään kysyttävää aiheesta. Emme olleet myöskään varautuneet suunnitelmalla, jos kukaan ei kysele mitään, joten lope- timme päivän kaksi tuntia suunniteltua aikaisemmin. Opimme ensimmäisestä päivästä sen, että meillä pitäisi olla strukturoidumpi suunnitelma päivien sisällöille, jotta saisimme keskus- telua aikaiseksi.

3.2.2 Viikko 18, cASE ja tOPlc-esittely ja tOPlc-päivien tekeminen (6 h)

Toisen perehdytyspäivän tarkoituksena oli esitellä cASE- ja tOPlc-päivien idea ja tehdä kah- dessa ryhmässä valmiiksi tOPlc päivien sisällöt. Pidimme esitykset suunniteltua nopeammin ja siirryimme tekemään tOPlc-päivien sisältöjä.

Toisena perehdytyspäivänä perehdytettävät olivat edelleen passiivisia esitysten aikana, vaikka yritimmekin saada heitä kyselemällä avautumaan. Hyvä puoli oli se, että pääsimme nopeam- min tekemään tOPlc-päivien sisältöjä. Jaoimme perehdytettävät kahteen ryhmään ja kumpi- kin ryhmä otti vastuulleen yhden tOPlc-päivän sisällön ja toteutuksen. Tässä vaiheessa pereh- dytystä tuntui, että perehdytettävät olisivat ymmärtäneet OMtoiminnan idean ja he alkoivat luomaan mielestämme sisällöltään tyydyttäviä tOPlc-päiviä. Tämän päivän aikataulutus oli onnistunut ja saimme tOPlc-päivien suunnittelun hyvään vauhtiin. Lisäksi ryhmät sopivat kes- kenään palaverin, jossa tOPlc-päivät viimeisteltäisiin.

3.2.3 Viikko 19, cASE-tehtävien jako ja tekeminen (3h)

Kolmantena perehdytyspäivänä meidän piti aloittaa kahden ensimmäisen cASE-tehtävänannon tekeminen ja tarkoitus oli saada ne valmiiksi päivän aikana. Jaoimme perehdytettävät kah- teen ryhmään ja molemmille ryhmille annoimme vastuulleen oman cASE-kokonaisuuden. Ryhmät alkoivat tekemään cASE-Kilpailukeinot ja cASE-Toimintaympäristöanalysointityökalut tehtävänantoja. Valitsimme molemmista ryhmistä kaksi vastuuhenkilöä cASE-kokonaisuuksiin. Heidän tehtävinään oli pitää yhteyttä cASE-kokonaisuuden LBV-ohjaajaan ja pitää huolta, että valmis materiaali oli kaikkien käytössä. He olisivat myös vastuussa cASE-kokonaisuuden käy- tännön toteutuksesta syksyllä, kun opintojakso alkaa.

Kolmas päivä meni hyvin. Aloimme huomata aktiivisuutta ja vastuunottoa jo enemmän. Jälleen tuntui, että perehdytettävät olisivat sisäistäneet aiemmin kertomamme asiat. Jätimme cASE-tehtävänantojen viimeistelyn vastuuopiskelijamentorien ja LBV-ohjaajien väliseksi asiaksi ja jättäydyimme siitä kokonaan pois. Emme ottaneet enää kantaa cASE-kokonaisuuksien sisältöön tämän päivän jälkeen.

3.2.4 Viikko 19, testcASE (7h)

Neljäntenä perehdytyspäivänä pidimme testcASE-harjoituksen perehdytettävälle. Tarkoitus oli, että he pääsisivät tekemään cASE-harjoituksen käytännössä, jotta he näkisivät meidän esimerkistämme, miten heidän pitäisi toimia opiskelijamentoreina oikeassa cASE-tilanteessa. Teimme testcASE-harjoituksen etukäteen ja suunnittelimme, miten itse toimisimme opiskelijamentorin roolissa, jotta perehdytettävät saisivat mahdollisimman yksinkertaisen kuvan miten heidän itse tulisi johtaa. Jaoimme perehdytettävät neljään neljän hengen ryhmään ja kävimme läpi etukäteen valmistellun tehtävänannon ja pohjustusluennon.

Halusimme omassa johtamisessamme nostaa esille kolme ominaisuutta. Tiimihengen luonti, innostavuus ja osallistaminen olivat pääominaisuuksia, mitä yritimme näyttää perehdytettävälle. Pidimme kiinni suunnittelemastamme aikataulusta, vaikka muutama ryhmä oli valmiina ennen aikojaan. Kaikki saivat tehtävät tehtyä aikataulun puitteissa ja pääsimme aloittamaan esitykset aikataulussa. Kaikki ryhmät saivat myös esitykseensä sisällytettyä kaikki tehtävänannossa ilmoitetut asiat.

3.2.5 Viikko 21, cASE-tehtävänantojen läpikäynti LBV-ohjaajien kanssa (4h)

Päivän tarkoituksena oli, että LBV-ohjaajat tarkistavat perehdytettävien tekemät cASE-tehtävänannot ja antaisivat niihin kommentteja ja kehitysehdotuksia tarpeen vaatiessa. Kuitenkin suunnitelman mukaan tehtävänannot olisivat valmiina tämän päivän jälkeen.

Molemmat ryhmät esittelivät tehtävänantonsa LBV-ohjaajille. Molempiin tehtävänantoihin oli korjausehdotuksia. Tässä vaiheessa huomasimme, että tehtävänannot eivät olleet tarinamuodoissa, jota ohjaajat selvästi odottivat. Huomasimme molemmat pohtivamme samaan aikaan sitä, että meidän olisi pitänyt olla loppuun asti mukana tehtävänantojen rakentamisessa, jotta niistä olisi saatu tarinamuotoisia ja kiinnostavia. Vastuuopiskelijamentorit ja LBV-ohjaajat sopivat uuden tapaamisen, jotta ryhmät ehtisivät vielä muokata tehtävänantojaan enemmän tarinamuotoisiksi.

3.2.6 Viikko 21, BMC cASE-tekeminen (6h)

Perehdytyspäivän tarkoituksena oli tutustua yhdessä Business Model Canvas:iin ja miettiä miten cASE-kokonaisuuden sisältö pitäisi rakentaa. Kävimme sisältöä läpi yhdessä LBV-ohjaajan kanssa. Tavoitteena oli saada cASE-tehtävänanto valmiiksi ja valita vastuuhenkilöt tälle kokonaisuudelle.

Kävimme BMC:n yhdessä läpi, jonka jälkeen jaoimme perehdytettävät ja BMC:n kahteen osaan. Molemmat ryhmät saivat tehtäväksi suunnitella työkaluja, joiden avulla BMC:n täyttäminen olisi mahdollisimman helppoa. Valitsimme vastuuhenkilöt ja heidän johdolla suunnittelimme tehtävänannon. LBV-ohjaajan oli vaikea sitoutua cASE-kokonaisuuteen, koska hän ei usko työkalujen ja yrittäjyyden liittyvän toisiinsa, joten meille jäi hieman epäluuloinen kuva cASE-kokonaisuuden onnistumisesta.

3.2.7 Viikko 21, cASE 3 -pohjustusluento ja syksyn aikataulu (6h)

Päivän agendana oli aloittaa cASE-Asiakaslähtöinen ajattelu - tehtävänannon tekeminen ja syksyn aikataulun sopiminen. cASE-kokonaisuus liittyi palvelumuotoiluun, joten koimme LBV-ohjaajan kanssa, että perehdytettävillä pitäisi pitää luento aiheesta ennen tehtävänannon tekemisen aloittamista. Aihe oli suurimmalle osalle uusi, joten pieni luento palvelumuotoilusta oli tarpeellinen.

LBV-ohjaajan luennon jälkeen keskustelimme aiheesta ja valitsimme cASE-kokonaisuudelle vastuuhenkilöt, jotka sopivat LBV-ohjaajan kanssa yhteisen palaverin, missä he käyvät tarkemmin läpi tehtävänannon vaatimuksia ja sisältöjä. Sovimme perehdytettävien ja LBV-ohjaajien kanssa yhdessä aloituspalaverin ajankohdan, missä käytäisiin läpi kaikki cASE-kokonaisuudet ja tOPlc-päivät.

Huomasimme, että OMPerehdytyksen päiväkohtaiset aikataulut olivat huonosti suunniteltuja. Päivän ohjelma olisi pitänyt olla aikataulullisesti olla tarkempi. Päiväkohtainen työskentelytehokkuus kärsi aikataulutuksen puutteesta. Esimerkiksi tOPlc-päivän suunnittelu oli tarkoitus toteuttaa valmiiksi yhtenä päivänä kello 10-16, mutta aika ei riittänyt valmiiseen tuotokseen. Tämän vuoksi perehdytyksen aikataulua ja toteutusta jouduttiin hienosäätämään kesken perehdytyksen.

Analysoituamme koko kevään perehdytystä huomasimme, että ainoa johtamiseen ja opiskelijamentorina toimimiseen liittyvä perehdytys oli testcASE erimerkki. Sitäkään emme purkaneet perehdytettävien kanssa tarkemmin testcASE-harjoituksen jälkeen. Päätimme pitää luennon leadershipistä ja miten se liittyy opiskelijamentorointiin.

3.2.8 Viikko 35, Leadeship-luento

Leadership-luento (LIITE 2) oli tärkeä osa perehdytystä ja perehdytettävien kannalta hyvä, että se pidettiin juuri ennen kuin heidän OM-opintojaksonsa alkaisi. Luento antaisi tarkemman ohjeistuksen ja käytännön esimerkkejä miten opiskelijamentorit voisivat johtaa omaa tiimiään.

Luennossa nostimme kolme pääominaisuutta. Innostaminen, hengenluonti ja osallistaminen nostettiin luennossa käytännön esimerkkien avulla. Selvensimme cASE-kokonaisuudessa toimimisen selkeisiin osiin. cASE-työskentelyyn valmistautumisessa kävimme läpi mitä asioita pitää sopia kaikkien opiskelijamentorien kesken, jotta kaikilla olisi samat lähtökohdat ja yhteiset ohjeistukset. Tiimihengen luomiseen annoimme selkeitä ohjeita minkä mukaan pitäisi toimia tiimiytymisvaiheessa. Työskentelyn johtamista ohjeistimme avointen kysymysten esittämisen tärkeydellä. Loppuesityksiin annoimme muutamia käytännön ohjeita. Yhteenvetona meillä oli yksinkertaisia, mutta vahvoja sanoja.

4 Havainnointivaihe

Seuraavassa luvussa esittelemme työkalut, joilla seurasimme opiskelijamentoreiden leadership ominaisuuksien kehittymistä. Kuvaamme myös tapaa, jolla havainnoimme ja tarkkaillimme opiskelijamentoreiden toimintaa.

4.1 Oppimispäiväkirja

Jotta opiskelijamentorit kehittyisivät johtajina cASE-työskentelyn aikana, heidän pitäisi saada rakentavaa palautetta omasta johtamiskäyttäytymisestä. Tärkeää on myös tehdä henkilökohtaista seuranta, mikä onnistuu parhaiten pitämällä omaa oppimispäiväkirjaa (Kansanen 2004, 34). Päätimme ottaa oppimispäiväkirjan (LIITE 3) käyttöön ja saimme LBV-ohjaajalta vapauden tehdä päiväkirjalle rakenteen, jota opiskelijamentorit seuraavat.

Loimme oppimispäiväkirjalle kolme erilaista rakennetta, jota opiskelijamentorit täyttävät jokaisen heidän johtamansa cASE-kokonaisuuden jälkeen. Ensimmäisen cASE-kokonaisuuden jälkeen oppimispäiväkirjassa käydään läpi opiskelijamentorin tausta johtajana, jonka jälkeen heidän pitää ottaa kantaa omiin onnistumisiin ja kehittämiskohteisiin. Heidän pitää myöskin reflektoida omaa johtamiskäyttäytymistään tiimihengen luonnin, innostamisen ja osallistamisen näkökulmasta. Toisen cASE-kokonaisuuden jälkeen oppimispäiväkirjan rakenne on sama kuin edellisen, mutta siinä ei pidä enää miettiä omaa taustaa. Kolmannen ja viimeisen cASE-kokonaisuuden jälkeen heidän pitää reflektoida oman johtajuuden kehittymistä ja arvioida perehdyttämisen tärkeyttä johtajavalmiuksien antamiseen ennen cASE-kokonaisuuksien alkua.

4.2 Google docs -kysely

Halusimme mitata opiskelijamentorien johtamisvalmiuksia numeraalisesti perehdytyksen jälkeen ja cASE-oppimisjakson jälkeen. Kysely (LIITE 4) pohjautuu Pentti Sydänmaanlakan kirjasta Älykäs johtajuus löytyneeseen oman johtamisvalmiuksien arviointiin tehtyyn kyselyyn.

4.3 cASE-palautelomake

Keräsimme palautetta cASE-kokonaisuuteen osallistuneilta opiskelijoilta jokaisen cASE-kokonaisuuden jälkeen palautelomakkeella (LIITE 5). Siinä jokainen oppilas antaa palautetta cASE-kokonaisuudesta ja opiskelijamentorin toiminnasta sanallisesti ja numeraalisesti. Palautelomake oli pohjana opiskelijamentorien cASE-opintojakson arvosanalle.

4.4 Valmennus

Opiskelijamentoreiden koulutuksen, sekä cASE- ja tOPIC-päivien onnistumista seurataan syksyn 2014 aikana. Edellä mainittujen mittarien lisäksi olemme aktiivisesti syksyllä mukana valmentavassa roolissa. Kävimme eri tiimeissä tekemässä kyselytutkimuksia opiskelijamentoreiden toiminnasta ja samalla yritimme ohjata tiimejä ja opiskelijamentoreita antamaan toisilleen enemmän palautetta. Painotimme, että tiimien pitäisi haastaa opiskelijamentoreita ja vaatia heiltä enemmän.

4.5 hOMe-clinic + teoriakirjat

hOMe-clinic tarkoitus on, että opiskelijamentorit pääsisivät purkamaan tunteitaan ja kokemuksiaan LBV-ohjaajalle ja muille opiskelijamentoreille ohjatussa tilanteessa. LBV-ohjaaja järjestää muutaman kerran kuukaudessa hOMe-clinic tapaamisia ja opiskelijamentorit joutuvat lukemaan teoriakirjan ja osallistumaan lukupiiriin.

5 Reflektointivaihe

Tässä luvussa analysoimme tuloksia tutkimus kerrallaan. Tutkimme opiskelijamentoreiden leadership-ominaisuuksien kehittymistä opintojakson aikana. Reflektointivaiheessa syntyneistä lopputuloksista muotoutui kehitysehdotukset seuraavaan kehityssykliin.

5.1 Google docs -kyselylomake

Opiskelijamentoreille teetettiin sähköinen Google Docs-kysely, jossa itsearvioidaan omia johtamisvalmiuksia. Kysely teetettiin samanlaisena kahteen kertaan; OM-perehdytyksen jälkeen

elokuussa 2014 ja toistettiin cASE-oppimisjakson käytännön toteutuksen jälkeen lokakuussa 2014. Kyselyn tuloksia analysoidessa voidaan olettaa, että Omperehdytyksen jälkeen saadut vastaukset ovat opiskelijamentoreiden näkemyksiä ilman käytännön kokemusta. cASE-oppimisjakson käytännön toteutuksen jälkeen saadut vastaukset kyselyyn heijastavat opiskelijamentoreiden kokemuksia kyseisen oppimisjakson kautta. Tarkoituksena oli saada selville miten opiskelijamentoreiden leadership ominaisuudet kehittyvät käytännön toteutuksen aikana. Kaikki opiskelijamentorit vastasivat kyselyyn, joten vastauksien lukumäärä on n=16. Kysely oli strukturoitu kolmen teeman mukaan: Tiimihenki, Innostavuus ja Osallistaminen. Lisäksi opiskelijamentoreiden piti kyselyn lopuksi arvioida kolme tärkeintä vahvuutta ja kolme tärkeintä kehittämiskohdetta. Nämä kysymykset olivat avoimia. Vastausten sisällönanalyysi on tehty keskiarvojen perusteella, joita on verrattu ensimmäisen ja toisen kyselykerran kanssa keskenään. Kyselylomake löytyy kokonaisuudessa liitteenä Liite1.

5.1.1 Kyselyn arviointiasteikko

Kyselylomakkeen kysymyksien arviointiasteikko oli seuraava:

1=väittämä ei kuvaa minua lainkaan

2=väittämä kuvaa minua vain vähän

3=väittämä kuvaa minua jossain määrin

4=väittämä kuvaa minua melko hyvin

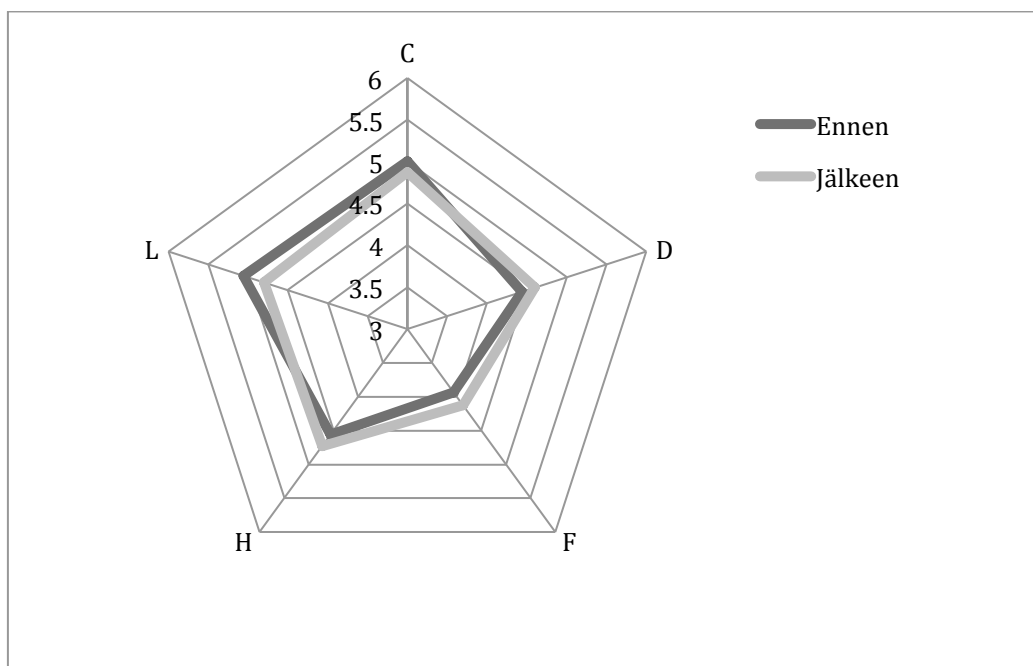
5=väittämä kuvaa minua hyvin

6=väittämä kuvaa minua erittäin hyvin

5.1.2 Tiimihenki

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Ennen	4,69	4,69	5,00	4,44	4,38	3,94	4,06	4,56	4,13	4,19	4,75	5,06
Jälkeen	4,80	4,60	4,87	4,60	4,60	4,13	4,20	4,73	4,27	4,20	4,87	4,80
Muutos	0,11	0,09	0,13	0,16	0,23	0,20	0,14	0,17	0,14	0,01	0,12	0,26

Taulukko 1 Tiimihenki kaikkien vastausten keskiarvot



Kuvio 6 Tiimihenki keskiarvo

Kyselyn ensimmäisessä teemassa Tiimihenki kysyttiin opiskelijamentorin valmiuksia luoda tiimihenkeä, toimia tiimissä ja johtaa sitä. Teeman alla oli 12 väittämää. Omperehdytyksen jälkeen vastausten keskiarvojen vaihteluväli oli 3,94 - 5,06 eli väittämät kuvasivat opiskelijamentoreiden valmiuksia keskimäärin melko hyvin tai hyvin. Voidaan todeta, että opiskelijamentorit kokivat omat valmiudet tiimihengen luomisessa ja tiimissä toimimisessa melko hyvin ennen käytännön toteutuksen CASE-oppimisjaksoa. CASE-oppimisjakson jälkeen vastausten keskiarvojen vaihteluväli oli 4,13 - 4,87 eli opiskelijamentorit olivat sitä mieltä, että väittämät kuvasivat heidän omaa toimintaa melko hyvin. 12:sta väittämän joukosta kahdeksan väittämän keskiarvo nousi vähintään 0,10 yksikköä. Kolmen väittämän keskiarvo laski välillä -0,09 - 0,26 yksikköä. Yksi väittämä pysyi keskiarvoltaan samana -0,01 yksikköä. Vastausten perusteella yleisolettamuksena opiskelijamentorit kokivat valmiuksiensa parantuneen käytännön CASE-oppimisjakson aikana.

Seuraavassa haluamme nostaa esille mielestämme tärkeimmät kohdat teeman kysymyksistä ja analysoimme niitä tarkemmin.

c) Pysin huomioimaan aina kaikki ryhmän jäsenet.

Omperehdytyksessä painotettiin tiimin jäsenten huomioimista nimenomaan yksilöinä, minkä kautta jokainen tiimin jäsen saisi lähtökohdat toimia täysvaltaisena tiimin jäsenenä. Vastausten keskiarvo Omperehdytyksen jälkeen olikin loistava 5,00 eli opiskelijamentorit pyrkivät huomioimaan aina kaikki ryhmän jäsenet hyvin. CASE-oppimisjakson käytännön toteutuksen jälkeen keskiarvo oli 4,87 eli muutos kysymykseen oli -0,13 yksikköä. Muutos oli siis negatiiv-

nen. Tämä voisi johtua siitä, että teoria opiskelun jälkeen käytännön tuoman kokemuksen mukaan opiskelijamentorit ovat reflektoineet omaa tekemistään realistisemmin. He ovat huomanneet, että oletuksen ja käytännön välillä on eroa. Pidämme tätä asiaa hyvänä asiana, koska se vahvistaa käsitystämme siitä, että johtaminen tapahtuu parhaiten käytännön kautta.

d) Osaan huomioida ihmisten erilaisuuden ja toimia tilanteen mukaan.

cASE-oppimisjakson aikana cASE-työskentelyssä tiimin jäsenet vaihtuivat eri cASE-kokonaisuuksissa. Opiskelijamentorit johtivat jakson aikana 15 eri ihmistä kolmessa eri cASE-kokonaisuudessa. Omperehdytyksen jälkeen keskiarvo kysymykseen oli hyvä 4,44. cASE-oppimisjakson jälkeen keskiarvo oli 4,60, mikä tekee muutoksesta 0,16 yksikköä paremman. Käytännön toteutuksesta on ollut hyötyä opiskelijamentoreiden huomioinnissa ihmisten erilaisuutta ja toimimisessa tilanteen mukaan. Vaihtuvat tiimikokonaisuudet ovat edesauttaneet tämän tuloksen saavuttamisessa, koska opiskelijamentorit ovat joutuneet orientoitumaan aina uuteen tilanteeseen ja uusiin ihmisiin.

f) Pystyn olemaan ennakkoluuloton kaikentyyppisten ihmisten kanssa.

Tässä kysymyksessä kysyttiin opiskelijamentoreiden ennakkoluulottomuudesta kaikentyyppisten ihmisten kanssa toimimiseen. Omperehdytyksen jälkeen keskiarvo oli 3,94 eli kaikista kysymyksistä matalin keskiarvo. cASE-oppimisjakson jälkeen keskiarvo oli 4,13 eli positiivista muutosta tuli 0,19 yksikköä. Positiivisesta muutoksesta huolimatta tämän kysymyksen keskiarvo pysyi kaikista kysymyksistä matalimpana. Opiskelijamentorit kokivat pystyvänsä olemaan ennakkoluulottomia kaikentyyppisten ihmisten kanssa siis melko hyvin. Ennakkoluulot ja -käsitykset voivat olla esteenä parhaan mahdollisen toimintaympäristön luomiselle. Tiimihengen luomisen kannalta on tärkeää pyrkiä olemaan ennakkoluuloton tiimin jäsenten kanssa.

h) Luon ja ylläpidän positiivista ilmapiiriä tiimissä.

Tiimihengen luomisessa on tärkeää luoda ja ylläpitää positiivista ilmapiiriä tiimin sisällä. Opiskelijamentorit vastasivat Omperehdytyksen jälkeen keskiarvolla 4,56 eli väittämä pitää paikkansa melko hyvin. cASE-oppimisjakson jälkeen keskiarvo oli 4,73 eli positiivista muutosta tuli 0,17. Vastausten keskiarvo on molemmilla kyselykerralla hyvällä tasolla. Kysymyksestä ei käy ilmi millä konkreettisella tavalla väittämä toteutuu.

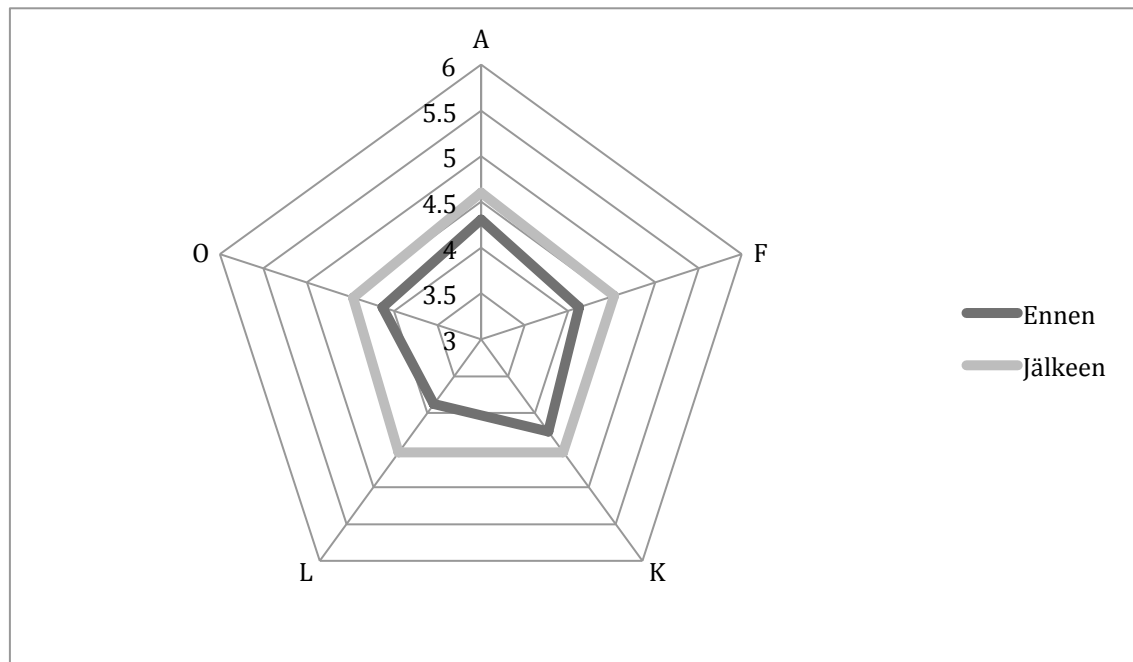
l) Tiimin yhteishengestä huolehtimiseen kulutettu aika on tärkeää lopputuloksen kannalta.

Tämä kysymys sai Omperehdytyksen jälkeen korkeimman keskiarvon 5,06 kaikista kysymyksistä. Tiimihengen merkitystä painotettiin paljon perehdytyksessä, joten oli oletettavaa, että tämä kysymys sai hyvän tuloksen. Kuitenkin cASE-oppimisjakson jälkeen keskiarvo laski -0,26 yksikköä ollen 4,80. Opiskelijamentorit pitivät käytännön toteutuksen jälkeen tiimin yhteishengestä huolehtimiseen kulutettua aikaa tärkeänä lopputuloksen kannalta ennen käytännön toteutusta tärkeämpänä, kuin käytännön toteutuksen jälkeen. Tämä voi johtua siitä, että cASE-kokonaisuuksien arviointi suoritettiin asteikolla hylätty-hyväksytty. Tällöin käytännössä lopputuloksella ei ollut suurta merkitystä.

5.1.3 Innostavuus

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Ennen	4,31	4,44	4,00	4,13	3,44	4,13	3,88	4,69	3,94	4,88	4,25	3,88	3,69	4,00	4,13	3,94
Jälkeen	4,60	4,67	4,00	4,00	3,73	4,53	4,47	4,60	4,47	4,93	4,53	4,53	3,93	4,13	4,47	4,13
Muutos	0,29	0,23	0,00	0,13	0,30	0,41	0,59	0,09	0,53	0,06	0,28	0,66	0,25	0,13	0,34	0,20

Taulukko 2 Innostavuus kaikkien vastausten keskiarvot



Kuvio 7 Innostavuus keskiarvot

Kyselyn toisessa teemassa Innostavuus kysyttiin opiskelijamentorin valmiuksia innostaa tiimiä, vuorovaikutuksellisuuden toteutumista ja asioihin perehtymistä. Teeman alla oli 16 väittämää. Omperehdytyksen jälkeen vastausten keskiarvojen vaihteluväli oli 3,44 - 4,88 eli väittä-

mät kuvasivat opiskelijamentoreiden valmiuksia keskimäärin jossain määrin tai melko hyvin. Voidaan todeta, että opiskelijamentorit kokivat omat valmiudet innostavuuden aikaansaamiseksi melko hyvin ennen käytännön toteutuksen cASE-oppimisjaksoa. cASE-oppimisjakson jälkeen vastausten keskiarvojen vaihteluväli oli 3,73 - 4,93 eli opiskelijamentorit olivat sitä mieltä, että väittämät kuvasivat heidän omaa toimintaa melko hyvin. 16:sta väittämän joukosta 12:sta väittämän keskiarvo nousu oli vähintään 0,10 yksikköä. Kahden väittämän keskiarvo laski välillä -0,03 - 0,13 yksikköä. Kaksi väittämää pysyi keskiarvoltaan samana välillä 0,00 - 0,06 yksikköä. Vastausten perusteella yleisolettamuksena opiskelijamentorit kokivat valmiuksiensa parantuneen käytännön cASE-oppimisjakson aikana. Keskimääräisesti Innostavuus-teeman tulokset kehittyivät cASE-oppimisjakson aikana eniten.

Seuraavassa haluamme nostaa esille mielestämme tärkeimmät kohdat teeman kysymyksistä ja analysoimme niitä tarkemmin.

a) En pelkää kohdata ja käsitellä ongelmia.

Ongelmien kohtaaminen ja käsittely ovat johtajalle tärkeä ominaisuus. Tulee tilanteita, joissa asiat ei onnistu suunnitelmien mukaan. Tällöin johtajan tehtävänä on ottaa ongelma esille ja pyrkiä ratkomaan se joko yksin tai tiimin kanssa yhdessä. Tässä kysymyksessä kysyttiin ongelmien kohtaamista tiimissä. OMperehdytyksen jälkeen vastaajien keskiarvo oli 4,31 eli opiskelijamentorit kokivat valmiutensa kohdata ja käsitellä ongelmia melko hyvin. cASE-työskentelyn jälkeen keskiarvo nousi 0,29 yksikköä ollen 4,60. Voidaan todeta, että vastausten pohjalta opiskelijamentoreiden valmiudet ovat melko hyvät kohdata ja käsitellä ongelmia.

f) Pyrin aina kun mahdollista dialogiin eli avoimeen ajatusten vaihtoon.

OMperehdytyksen jälkeen vastaajien keskiarvo oli 4,13 eli opiskelijamentorit kokivat pyrkivänsä avoimeen ajatusten vaihtoon melko hyvin. cASE-työskentelyn jälkeen keskiarvo nousi 0,40 yksikköä ollen 4,53. Voidaan todeta, että vastausten pohjalta opiskelijamentorit pyrkivät dialogin toteutumiseen melko hyvin.

k) Tehtävänäni on motivoida ja organisoida onnistumisia lähiympäristössäni.

OMperehdytyksen jälkeen vastaajien keskiarvo oli 4,25 eli opiskelijamentorit kokivat tehtäväkseen motivoida ja organisoida onnistumisia lähiympäristössään melko hyvin. cASE-työskentelyn jälkeen keskiarvo nousi 0,28 yksikköä ollen 4,53. Voidaan todeta, että vastausten pohjalta opiskelijamentoreiden valmiudet ovat melko hyvät.

l) Osaan johtaa luontevasti ja tehokkaasti tiimin toimintaa.

OMPerehdytyksen jälkeen vastaajien keskiarvo oli 3,88 eli opiskelijamentorit kokivat valmiutensa johtaa luontevasti ja tehokkaasti tiimin toimintaa kuvaavan heitä jossain määrin. cASE-työskentelyn jälkeen keskiarvo nousi 0,65 yksikköä ollen 4,53. Voidaan todeta, että vastausten pohjalta opiskelijamentoreiden käytännön toteutuksen jälkeen valmiudet johtaa luontevasti ja tehokkaasti tiimin toiminta ovat parantuneet selvästi.

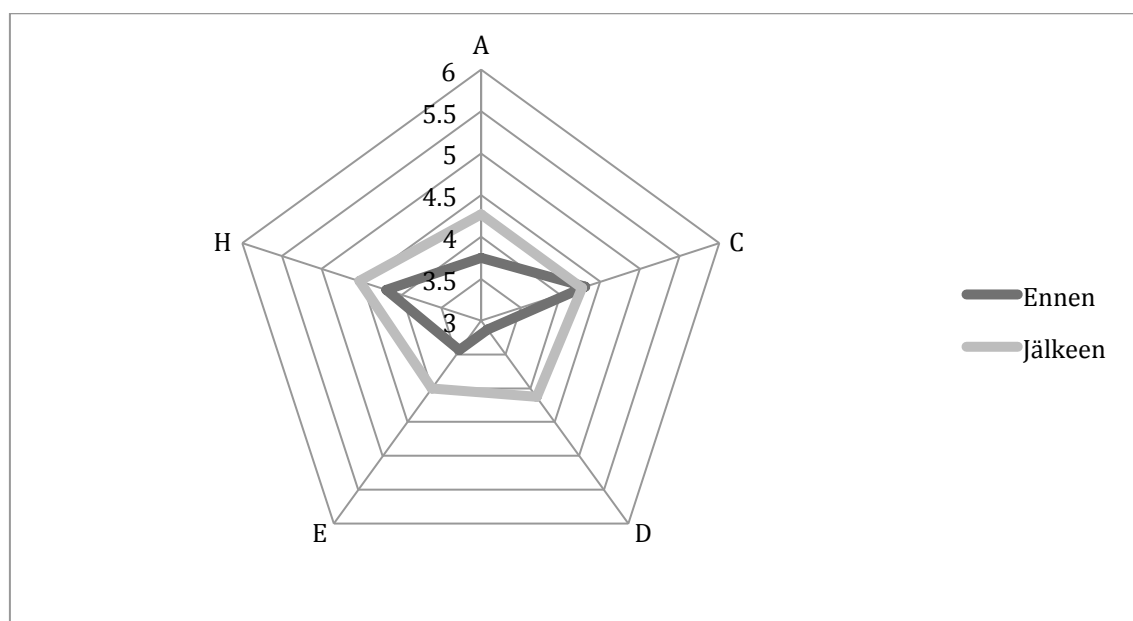
o) Paneudun asioihin syvällisesti ja perusteellisesti.

OMPerehdytyksen jälkeen vastaajien keskiarvo oli 4,13 eli opiskelijamentorit kokivat valmiutensa paneutua asioihin syvällisesti ja perusteellisesti melko hyviksi. cASE-työskentelyn jälkeen keskiarvo nousi 0,34 yksikköä ollen 4,47. Voidaan todeta, että vastausten pohjalta opiskelijamentoreiden valmiudet ovat melko hyvät paneutua asioihin syvällisesti ja perusteellisesti.

5.1.4 Osallistaminen

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Ennen	3,75	4,00	4,31	3,13	3,44	4,38	4,38	4,19	4,75	4,56	4,44	4,94	5,38	4,69
Jälkeen	4,27	4,27	4,27	4,13	4,00	4,47	4,73	4,53	4,93	4,33	4,53	5,13	5,40	4,93
Muutos	0,52	0,27	0,05	1,01	0,56	0,09	0,36	0,35	0,18	0,23	0,10	0,20	0,03	0,25

Taulukko 3 Osallistaminen kaikkien vastausten keskiarvot



Kuvio 8 Osallistaminen kaikkien vastausten keskiarvot

Kyselyn kolmannessa teemassa Osallistaminen kysyttiin opiskelijamentorin valmiuksia moti-voida, osallistaa ja kohdella tiimin jäseniä. Teeman alla oli 14 väittämää. Omperehdytyksen jälkeen vastausten keskiarvojen vaihteluväli oli 3,13 - 5,38 eli väittämät kuvasivat opiskelijamentoreiden valmiuksia välillä jossain määrin, melko hyvin ja hyvin. Vastausten vaihteluväli keskiarvoihin perustuen oli kyselyn teemoista suurin. Voidaan kuitenkin todeta, että opiskelijamentorit kokivat omat valmiudet innostavuuden aikaansaamiseksi melko hyvin ennen käytännön toteutuksen cASE-oppimisjaksoa. cASE-oppimisjakson jälkeen vastausten keskiarvojen vaihteluväli oli 4,00 - 5,40 eli opiskelijamentorit olivat sitä mieltä, että väittämät kuvasivat heidän omaa toimintaansa melko hyvin tai hyvin. 14:sta väittämän joukosta kymmenen väittämän keskiarvo nousu oli vähintään 0,10 yksikköä. Kahden väittämän keskiarvo laski välillä -0,05 - 0,23 yksikköä. Kaksi väittämää pysyi keskiarvoltaan samana välillä 0,03 - 0,09 yksikköä. Vastausten perusteella yleisolettamuksena opiskelijamentorit kokivat valmiuksiensa parantuneen käytännön cASE-oppimisjakson aikana. Keskimääräisesti Osallistaminen-teeman tulokset kehittyivät cASE-oppimisjakson aikana toiseksi eniten.

Seuraavassa haluamme nostaa esille mielestämme tärkeimmät kohdat teeman kysymyksistä ja analysoimme niitä tarkemmin.

a) Minulla on kyky tehdä voimakas ja myönteinen vaikutus suurimpaan osaan ihmisistä.

Omperehdytyksen jälkeen vastaajien keskiarvo oli 3,75 eli opiskelijamentorit kokivat omat kykynsä tehdä voimakas ja myönteinen vaikutus suurimpaan osaan ihmisistä jossain määrin heitä kuvaavaksi. cASE-työskentelyn jälkeen keskiarvo nousi 0,52 yksikköä ollen 4,27. Voidaan todeta, että vastausten pohjalta opiskelijamentoreiden valmiudet kehittyivät cASE-työskentelyn aikana melko hyvin.

c) Pystyn sovitteluun ihmisten välisiä erimielisyyksiä niin, että ongelmat ratkeavat.

Omperehdytyksen jälkeen vastaajien keskiarvo oli 4,31 eli opiskelijamentorit kokivat valmiutensa sovitteluun ihmisten välisiä erimielisyyksiä niin, että ongelmat ratkeavat melko hyvin. cASE-työskentelyn jälkeen keskiarvo pysyi lähes samassa ollen 4,27. Muutos oli negatiivinen -0,04 yksikköä. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että valmiudet sovitteluun erimielisyyksiä niin, että ongelmat ratkeavat ovat melko hyvällä tasolla.

d) Pyydän usein palautetta muilta ja käytän sen hyväkseni.

Omperehdytyksen jälkeen vastaajien keskiarvo oli 3,13 eli opiskelijamentorit kokivat kysymyksen kuvaavan heitä jossain määrin. cASE-työskentelyn jälkeen keskiarvo nousi 1,0 yksikköä ollen 4,13. Voidaan todeta, että vastausten pohjalta opiskelijamentoreiden valmiudet pyytää

palautetta ja käyttää sitä hyväkseen ovat parantuneet käytännön toteutuksen aikana melko hyvin.

e) Annan myös itse jatkuvasti rakentavaa palautetta tiimilleni.

OMPerehdytyksen jälkeen vastaajien keskiarvo oli 3,44 eli opiskelijamentorit kokivat antavansa rakentavaa palautetta jatkuvasti tiimillensä jossain määrin heitä kuvaavaksi. cASE-työskentelyn jälkeen keskiarvo nousi 0,56 yksikköä ollen 4,00. Voidaan todeta, että vastausten pohjalta opiskelijamentoreiden valmiudet ovat kehittyneet melko hyvin.

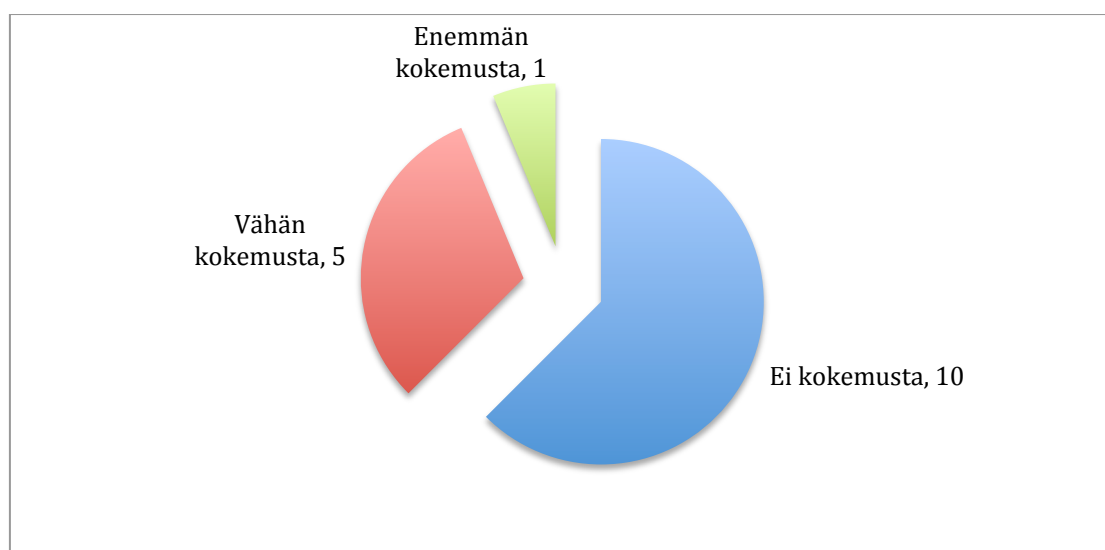
h) Motivoin muita ja saan heidät yrittämään parastaan.

OMPerehdytyksen jälkeen vastaajien keskiarvo oli 4,19 eli opiskelijamentoreiden mielestä kysymys kuvaa heitä melko hyvin. cASE-työskentelyn jälkeen keskiarvo nousi 0,34 yksikköä ollen 4,53. Voidaan todeta, että vastausten pohjalta opiskelijamentoreiden valmiudet ovat vahvistuneet ollen melko hyvät.

5.2 Oppimispäiväkirja

Seuraavassa analysoimme oppimispäiväkirjojen sisältöä. Oppimispäiväkirjoista saimme opiskelijamentorien tuntemuksia cASE oppimisjakson ja perehdytyksen onnistumisesta. Saimme myös heidän näkemyksensä johtamisosaamisensa kehittymisestä. Analysointi sisältää suoria lainauksia opiskelijoiden tekemistä oppimispäiväkirjoista.

5.2.1 Aiempi johtamiskokemus



Kuvio 9 Aiempi johtamiskokemus

Vähän kokemusta:

”Olen myös ollut mukana vuonna 2012 erilaisilla NY-24h leireillä leiriohjaajana. Tällöin opastin vuorokauden aikana ryhmiä erilaisissa tehtävissä liittyen yrityksen perustamiseen ja sen markkinointiin. Nykyisien opintojen aikana olen toiminut projektipäällikkönä eri projekteissa.”

”Töissä, koulutan usein uusia ihmisiä kassalle. Olen heidän tukena ja kaiken uuden asian oppimisen takana. Omassa harrastuksessani puolestaan johtaminen on ollut joukkueetovereiden ohjaamista ja tsemppaamista.”

”Olen toiminut urheilujoukkueen kapteenina muutamia vuosia junioritasolla pelatessani. Joukkueen kapteenina toimiessani suurin vastuuni muodostui alkulämmittelyiden johtamisesta sekä joukkuehengen ylläpidosta/nostattamisesta, haastavan tehtävästä teki se, että joukkue koostui hyvin erilaisista ihmisistä. Tehtäväni oli tämän lisäksi toimia ”linkkinä” valmentajan ja pelaajien välillä.”

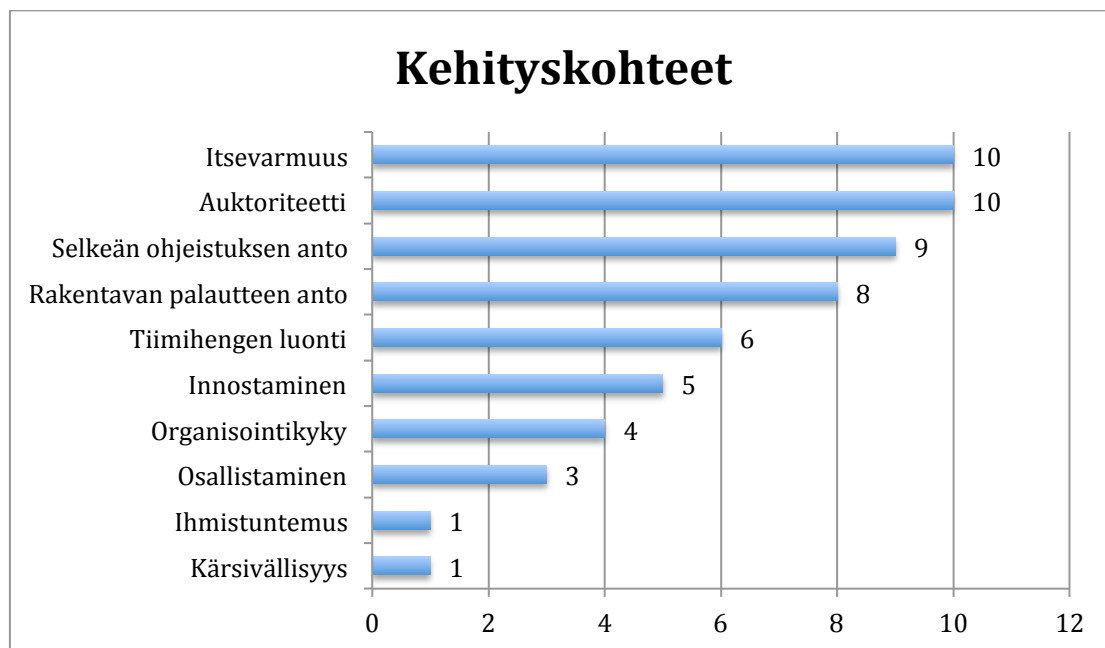
”Työskentelin muutaman vuoden McDonald’sissa kouluttajana, missä rooli oli melko sama kuin nyt opiskelijamentorina. Työnkuvaani kuului esimerkiksi uusien työntekijöiden kouluttaminen, sekä heidän myöhempi lisäkoulutus. Olen myös toiminut lasten leirien vetäjänä, jolloin olen ollut vastuussa noin 20 lapsesta kerrallaan, parin kanssa.

”Johtamiskokemusta minulle on kertynyt seurakunnan toiminnan parissa. Olen toiminut rippileirien isosena neljä kertaa, ja ohjannut varhaisnuorten kerhoja neljä vuotta. Näistä molemmat ovat opettaneet johtajuutta sekä pienemmälle ryhmälle että isolle.”

Enemmän kokemusta:

”Toimin yhden kesän poikien juniorijoukkueen valmentajana. Tehtäviin kuului muun muassa harjoitusten suunnittelua ja toteuttamista, yksittäisten pelaajien ohjaamista ja neuvomista. Armeijassa suoritin aliupseerikurssin, jonka kurssisuunnitelmaan kuului johtamiskoulutusta. Kurssin jälkeen toimin toimistoaliupseerina, jossa vastasin komppianiani käytännön asioiden hoitamisesta ja organisoinnista. Tänä aikana minulla oli kaksi suoranaista alaista, jotka ensin koulutin alokaskauden jälkeisiin yksikön toimiston tehtäviin ja joiden esimiehenä toimin loppupalveluksen ajan. Olen työskennellyt yhteensä noin 4 vuoden ajan Elisan ja Saunalahden erilaisissa myyntineuvottelijan tehtävissä. Tänä aikana olen toisinaan toiminut iltavuorovastaavana tai muuten tuurannut toimistopäälliköiden ollessa poissa. Tällöin tehtävinä on ollut muun muassa uudempien työntekijöiden neuvominen ja ohjaaminen, sekä yleisen järjestyksen ylläpitäminen oman työskentelyn ohessa.”

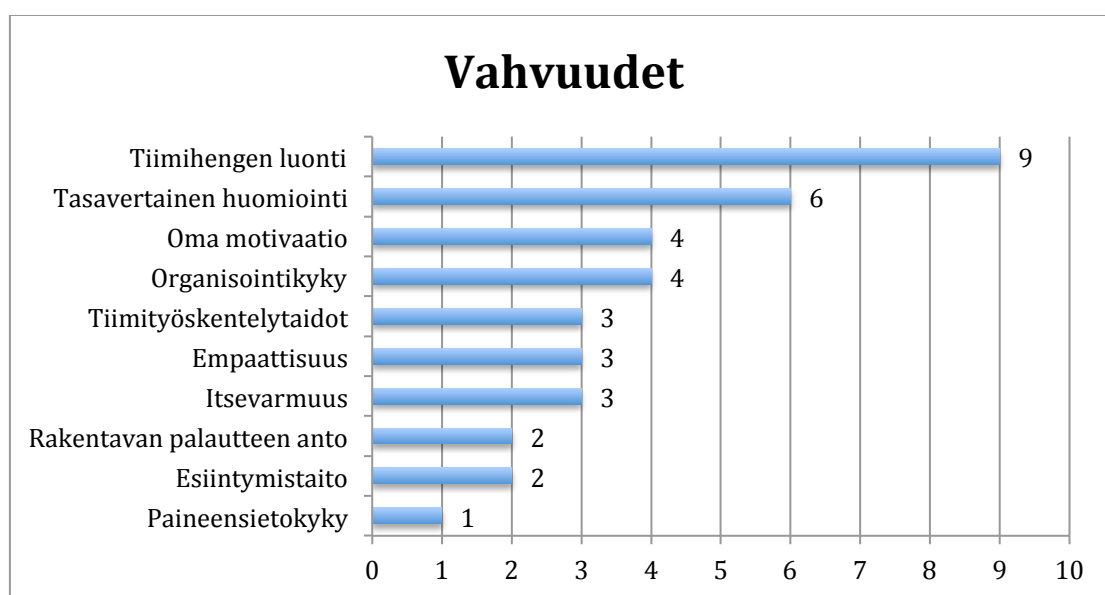
5.2.2 Opiskelijamentoreiden kehityskohteet



Kuvio 10 Opiskelijamentoreiden kehityskohteet

Tässä näkyvät koko opintojakson aikana opiskelijamentoreiden kokemat kehityskohteet. Suurin osa koki, että heidän pitäisi kehittää itsevarmuuttaan. Parempi itsevarmuus auttaa tulevaisuuden johtajia monissa muissakin kehityskohteissa. Itsevarmuutta voi kehittää harjoittelemalla ja opiskelemalla lisää.

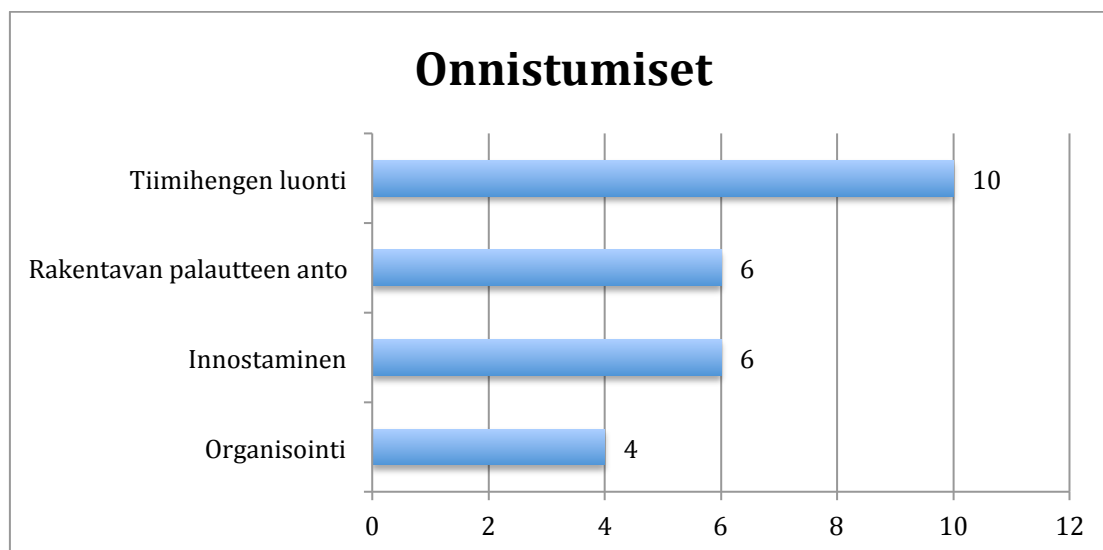
5.2.3 Opiskelijamentoreiden vahvuudet



Kuvio 11 Opiskelijamentoreiden vahvuudet

Vähän yli puolet opiskelijamentoreista koki vahvuudekseen tiimihengen luomisen. Vähän päälle kolmasosa koki vahvuudekseen tiimin jäsenten tasavertainen huomioiminen.

5.2.4 Opiskelijamentoreiden onnistumiset



Kuvio 12 Opiskelijamentoreiden onnistumiset

Vähän yli puolet opiskelijamentoreista kokivat onnistuneensa tiimihengen luomisessa. Hieman yli kolmasosa koki onnistuneensa rakentavan palautteen annossa ja innostamisessa.

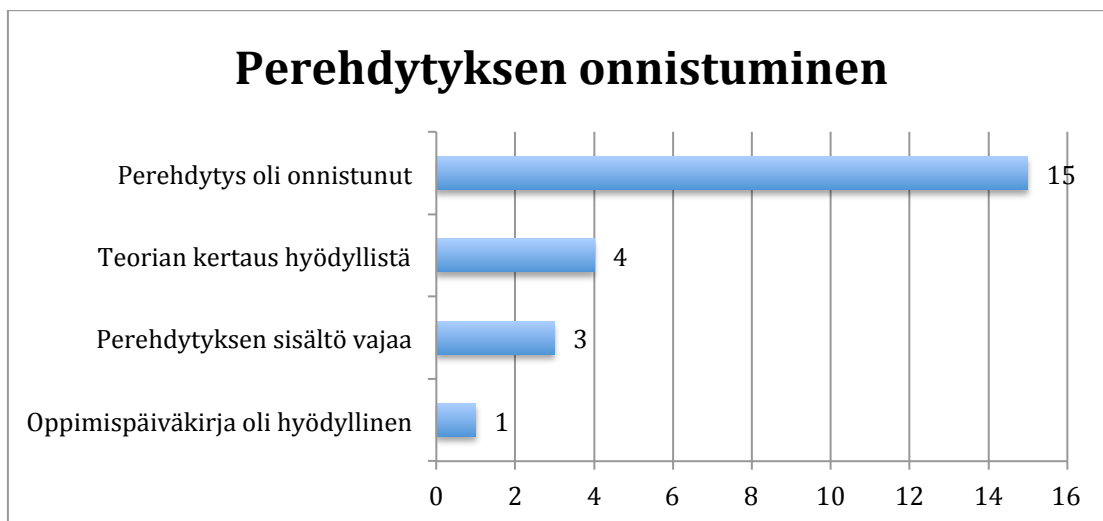
5.2.5 Palaute opintojaksosta



Kuvio 13 Opiskelijamentoreiden palaute opintojaksosta

Melkein kaikki opiskelijamentoreista kokivat, että heidän pitäisi sopia keskenään tarkemmin miten he tiimiensä ohjeistavat. Tämä ongelma jatkui koko opintojakson ajan. Muita kehityskohteita ovat opiskelijamentorin roolin selventäminen niin opiskelijamentoreille itselleen kuin heidän johdettavilleen ja vaatimustason motivointi niin opiskelijamentoreille kuin uusille opiskelijoille.

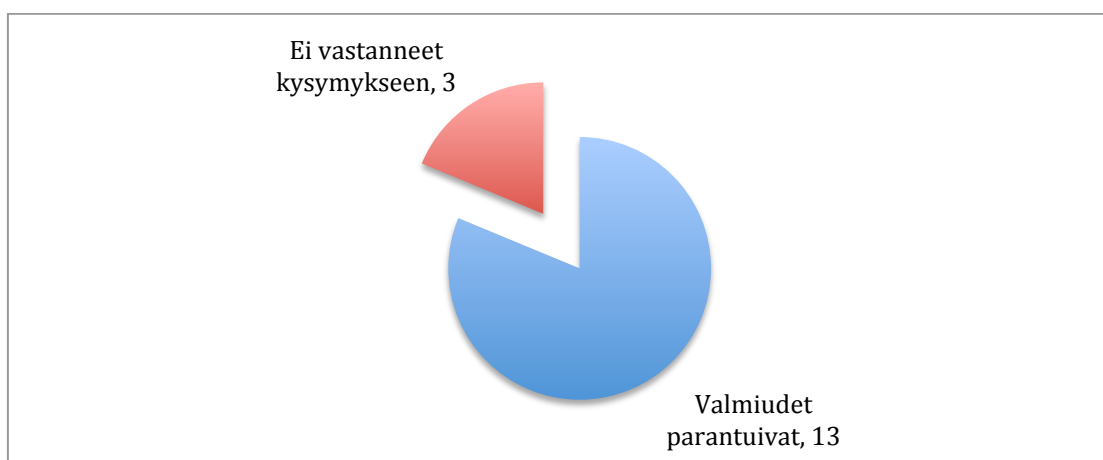
5.2.6 Perehdytyksen onnistuminen



Kuvio 14 Perehdytyksen onnistuminen

15 opiskelijamentoria oli sitä mieltä, että perehdytys oli onnistunut, mutta muutama piti perehdytyksen sisältöä vajavaisena. Muutamat opiskelijamentorit pitivät teorian kertausta ennen uusien aloittavien opiskelijoiden johtamista hyödyllisenä.

5.2.7 Opiskelijamentoreiden johtamisvalmiuksien parantuminen



Kuvio 15 Johtamisvalmiuksien parantuminen

Valmiudet ovat parantuneet.

”Omasta mielestäni valmiuteni projektipäällikkönä toimimiseen ovat kehittyneet todella paljon. Keväällä vielä hieman hirvitti, miten sitä syksyllä aloittaa ohjaamaan ja johtamaan tuntemattomia uusia opiskelijoita. Silloin en ajatellut, että pystyisin olemaan täysin oma rento itseni uusien opiskelijoiden kanssa. Ajattelin, että kyllä siihen joku johtajanrooli on vedettävä päälle ja ohjattava armotta tiimien työskentelyä. Yllätyin täysin, kuinka hyvin uskalsin olla oma itseni ja hyväksyin sen, että kaikkia ei välttämättä miellyttäisi oma johtamistyylini.”

”Valmiuteni toimia projektipäällikkönä paranivat varmasti tämän vaiheen aikana, kun vertaa esimerkiksi viime kevääseen.”

”Kaiken case - työskentelyn jälkeen koen omaavani huomattavasti lähtötilannetta paremmat valmiudet projektipäällikkönä toimimiseen.”

”Koen, että valmiuteni toimia PP:nä ovat melko hyvät. Olen aina ollut organisoivaa ja järjestelmällistä tyyppiä, joten se puoli oli jo hallussa ennen koulutusta ja caseja. Näistä caseista opin miten oma käyttäytyminen vaikuttaa tiimiin.”

”PP:nä toimiminen ennen kevättä sekä OM-toimintaa olisi ollut kyseenalaista.”

”Koen, että minulla on paljon paremmat valmiudet toimia projektipäällikkönä myyntiprojektissa kuin ilman case-viikkoja.”

”Koen omaavani hyvät valmiudet PP:nä, sillä palautteisiin olen saanut rakentavaa palautetta, tosin lähinnä muutamassa ekassa cASE:ssa. Olen kuitenkin aina ottanut oppia palautteista ja täten rakentavan palautteen määrä onkin vähentynyt. Koen että alku cASE:ista oli hyötyä, sillä nyt on saanut palautteen avulla muokattua tyyliään ja täten pääsee hyvillä valmiuksilla aloittamaan seitsemän viikon myyntiprojektin.”

”Uskon, että mentorina toimiminen on tuonut minulle lisää itsevarmuutta toimia tiimin johtajana. Olen myös jo aiemmin ollut projektipäällikkönä joissain projekteissa ja itsenkin ollut mukana myyntiprojektissa. Joten luulen, että minulla on hyvät lähtökohdat toimia pp:nä uusille opiskelijoille.”

”Koen saaneeni hyvät valmiudet toimia projektipäällikkönä, vaikka tietysti kehitettävää löytyykin paljon. Olen nyt kuitenkin paljon valmiimpi ja kokeneempi kuin keväällä, jolloin minulla ei ollut johtamisesta juuri minkäänlaista kokemusta.”

”Nyt näin parin kuukauden tehovalmennuksen jälkeen uskon pystyväni ottaa tiimin kuin tiimin haltuun ilman sen suurempia ongelmia, ja delegoida tehtäviä vaaditulla tavalla.”

”Koen olevani tällä hetkellä suhteellisen valmis toimimaan projektipäällikkönä. En usko, että näin lyhyessä ajassa on mahdollista oppia tekemistään virheistä ja opiskelijoiden palautteiden kehitysideoista täysin, mutta jokaisen viikon jälkeen pystyy huomata edes jonkinlaista kehitystä eri osa-alueilla.”

6 Kehitysehdotukset

Testattu konsepti todettiin käyttökelpoiseksi ja on nyt haettavana omana opintojaksonaan 2.-4. vuoden opiskelijoille. Palautteen ja oman havainnointimme pohjalta löysimme seuraavia kehityskohteita:

1) Perehdytyksen suunnittelussa aikataulullisten yksityiskohtien miettiminen jäi vajavaiseksi.

Suunnitteluvaiheessa emme osanneet ottaa huomioon perehdytyspäivien sisällöllistä aikataulusta riittävän hyvin. Esimerkiksi OMperehdytyksen ensimmäisenä päivänä aikaa oli varattu neljä tuntia, joista loppujen lopuksi käytimme ainoastaan kolme tuntia. Meidän olisi pitänyt tehdä tarkempi tuntisuunnitelma päiväkohtaisesti, jotta olisimme voineet käyttää varatun perehdytysajan paremmin hyväksemme. Jatkossa ehdotamme suunnitteluvaiheessa tehtävän tuntisuunnitelman testausta ennen sen käytännön toteutusta. Näin saadaan selville, kuinka paljon luennointi vie aikaa päivän aikataulusta ja onko tarvetta lisätä tai poistaa joitain kohtia päivän sisällöstä.

2) Opiskelijamentorien rooli syvällisemmin esille heti perehdytyksen alussa.

Ensimmäisessä OMperehdytyksessä opiskelijamentorin roolin merkitystä painotettiin vasta perehdytyksen loppupuolella lähellä käytännön toteutusta. Perehdytetyiltä opiskelijamentoreilta saamamme suullisen palautteen mukaan olisi hyvä painottaa opiskelijamentorin roolia heti perehdytyksen alusta asti. Tämä selkeyttäisi opiskelijamentorin roolin omaksumista heti alusta alkaen. Mitä nopeammin perehdytettävät omaksuvat ja ymmärtävät roolin, sitä paremmin he pystyvät refleктоimaan omaa kehitystään ja pystyvät suunnittelemaan käytännön toteutusta ja toimintatapoja.

3) Ohjaajien ja opiskelijamentorien vastuunjaot.

Ohjaajien ja opiskelijamentoreiden välinen vastuunjako tulee olla jatkossa selkeämpi. Ohjaajilla pitää olla vastuu sisällöllisestä onnistumisesta etenkin cASE-tehtävien suunnitteluvaihees-

sa. Tiivis yhteistyö ja vuorovaikutus ohjaajien ja opiskelijamentoreiden välillä suunnitteluvaiheessa antaa paremmat valmiudet toimia onnistuneesti, kun asioita tehdään käytännössä. Opiskelijamentorit ovat vetovastuussa käytännön toteutuksessa. Kommunikaation merkitys on suuressa roolissa, jotta toteutusvaiheessa asiat etenevät sujuvasti ja tarkoituksen mukaisesti.

4) Opiskelijamentorien vastuunotto uusien opiskelijoiden oppimisessa.

Havainnointimme pohjalta huomasimme, että opiskelijamentorit eivät vaatineet uusilta opiskelijoilta sisällöllisesti tarpeeksi. Tämä tosin johtui siitä, että ennen käytännön toteutusta vaatimustasoa ei ollut määritelty millään tasolla sisällöllisesti. Jatkossa olisi hyvä sopia ohjaajien kanssa vaatimustasosta, jotta päästäisiin parempiin oppimissuorituksiin.

5) Opiskelijamentoreiden johtaminen ohjaustilanteissa - ei kaveri.

Uudet opiskelijat arvioivat opiskelijamentoreiden johtamista numeerisesti asteikoilla 1-5 jokaisen cASE-toteutuksen jälkeen. Havainnoinnin pohjalta huomasimme, että opiskelijamentorit saivat parempia arviointeja, mitä mukavampia he olivat johtajina. Jatkossa tulisi painottaa heti perehdytyksen alusta sitä, että opiskelijamentoreiden oman oppimisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää ottaa johtajan rooli heti aluksi, eikä pelätä sitä, että saa arvioinnissa huonomman arvosanan. Lisäksi opiskelijamentoreiden johtamisen arviointikriteereitä voisi muokata niin, että vastuu kirjallisten tehtävien sisällöstä tulisi osaksi kriteeristöä.

6) Opiskelijamentoreiden ristiriitaiset ohjeet ohjaustilanteissa.

Selkeä ohjeistus ja toimintatavat ovat peruslähtökohta hyvälle johtamiselle. Käytännön toteutuksessa nousi esille, että opiskelijamentoreiden antamissa ohjeistuksissa oli ristiriitoja eri opiskelijamentoreiden välillä. Sisällön ja toiminnan ohjeistus pitää olla samanlainen kaikilla. Ennen käytännön toteutusta tulee sopia yhteiset pelisäännöt, tavat toimia ohjeistuksessa sekä huolehtia siitä, että jokainen opiskelijamentori on ymmärtänyt tehtävänannon perusteellisesti. Tällä tavoin pystytään ehkäisemään ristiriitaiset ohjeet.

7) Teoriakirja johtajuudesta perehdytykseen mukaan.

Saamamme suullisen palautteen mukaan OM-perehdytyksessä olisi hyvä olla johtamiseen liittyvä teoriakirja mukana. Tämä toisi syvällisempää näkemystä johtamisesta, mistä on hyötyä käytännön toteutuksessa.

8) Google docs-kysely vs. oppimispäiväkirja - mikä menetelmä jatkossa?

Google docs-kyselyn hyväksi puoliksi voidaan sanoa määrällisen tutkimuksen tekemisen ja siihen vastaamisen helppous. Google docs kokoaa vastaukset yhdeksi tiedostoksi, joka helpottaa analysoinnin tekemistä. Saatuamme perehdytyksen jälkeiset vastaukset, pohdimme, että vastaajilla ovat epätodelliset oletukset omista johtamistaidoistaan. Vastauksista erottui se, että 16 vastaajasta 10 vastaajalla ei ollut yhtään johtamiskokemusta, mutta silti keskiarvot olivat kyselyn asteikon keskitason yläpuolella. Kysely sellaisenaan ei selkeästi sovellu henkilöille, joilla ei ole aikaisempaa johtamiskokemusta. Vastaukset perustuvat mahdollisesti enemmän siihen, mitä vastaajat haluaisivat olla, kuin siihen, että miten he oikeasti toimivat. Kokemattomilta vastaajilta puuttuu vertailupohja täysin. Periaatteessa he eivät olisi voineet vastata kyselyyn tämän vuoksi. Mielestämme vastaavanlaista kyselyä ei tulisi käyttää enää jatkossa, koska kysely ei anna oikeaa kuvaa leadership-ominaisuuksien kehittymisestä.

Oppimispäiväkirjan hyvinä puolina on sen reflektiivisyys. Tarkasti määritellyn rakenteen avulla vastaajat saadaan ajattelemaan prosessia ja omaa kehittymistä syvällisemmin. Meidän tekemämme ohjeistus oli vajaa, jonka vuoksi osalta kirjoittajista jäi refleктоimatta osa sisällöstä. Jatkossa oppimispäiväkirjojen rakenne pitäisi tehdä siten, että oppimispäiväkirjalle olisi valmis pohja otsikoineen, jolloin kaikki kirjoittajat refleктоisivat haluttuja teemoja. Lisäksi kirjoittajat saavat laajemman käsityksen omasta osaamisestaan.

Yhteenvedona mielestämme määrällinen tutkimuskysely ei toimi tällaisessa konseptissa mittarina. Laadullinen tutkimus, oppimispäiväkirja, mittaa ja näyttää opiskelijoiden todellisen kehittymisen huomattavasti paremmin. Oppimispäiväkirja on läpileikkaus omasta kehitymisestä valitun jakson aikana. Tämän vuoksi oppimispäiväkirja on mielestämme paras menetelmä mittaamaan opiskelijamentoreiden leadership-ominaisuuksien kehittymistä.

Lähteet

- Daft, R. 2008. New Era of Management 2nd Edition p. Mason: Thomson South-Western.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. 1996. The leader of the future. New York: The Drucker Foundation.
- Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Gaudeamus.
- Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä - ORBITS. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.
- Laurea-ammattikorkeakoulu. ei pvm. Laurea ammattikorkeakoulu. Haettu 4. 2 2015 osoitteesta Otaniemi LBV:
<https://www.laurea.fi/laurea/kampukset/otaniemi/otaniemi-lbv>
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Leppisaari, I., Hohenthal, T. & Vuori, A. 2012. VirtuaaliAMK-verkosto. Haettu 11. 12 2014 osoitteesta Digma - avoin yhteisöllinen oppimisympäristö:
<https://moodle.amk.fi/mod/resource/view.php?id=878>.
- Maxwell, J. C. 2008. Johtajuus : mitä jokaisen johtajan tulee tietää. K. Takkula, Käänt. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: Talentum Media Oy.
- Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, 40(3), 40-54. Haettu 20. 11 2013 osoitteesta THE UNIVERSITY OF UTAH:
<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc.
- Raasumaa, V. 2007. Metodix. Haettu 15. 2 2015 osoitteesta Tiedon luominen ja Ba-konsepti:
http://www.metodix.com/en/sisallys/ajankohtaista_avoin/20060115_ba
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salovaara, H. 2004. Suomen virtuaaliyliopisto. Haettu 11. 12 2014 osoitteesta Suomen virtuaaliyliopisto:
http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_6/case_tyoskentely.htm

- Sarja, A. 2003. SOKL:n verkkokirjoja. Haettu 17. 12 2014 osoitteesta Dialogioppiminen pienryhmässä: <http://sokl.uef.fi/verkkojulkaisut/ohjaus/Sarja2.htm>
- Soisalo, R. 2014. Psykoa johtamista. Tallinna: Suomen Psykologinen Instituuttijhdistys Ry.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Yritys suomi. 2003. Yritys suomi. Haettu 11. 12 2014 osoitteesta Yritysidea: <http://www.yrityssuomi.fi/yritysidea>

Kuvat

Kuva 1 Ideointi	14
Kuva 2 Avoin oppimisympäristö	16
Kuva 3 Klassinen liikeidea kolmio	17
Kuva 4 Liikeidea	18
Kuva 5 cASE-päivien suunnittelu	19
Kuva 6 cASE-päivän suunnittelu	19
Kuva 7 cASE-päivän aikataulu	22
Kuva 8 Lopulliset cASE-päivät	22
Kuva 9 cASE-päivän aikataulu	23
Kuva 10 tOPlc1 -päivän suunnittelu	24
Kuva 11 tOPlc2 -päivän suunnittelu	24
Kuva 12 Konseptointi.....	25
Kuva 13 OMperehdytyksen ideakartta.....	27
Kuva 14 Viestintäsuunnitelman aihio	28
Kuva 15 OMperehdytyksen aikataulu	29
Kuva 16 OMperehdytyksen sisältö pähkinäkuoressa	29

Kuviot

Kuvio 1 Opintojakson toistuvuus	9
Kuvio 2 Toiminnan kehittämisen spiraali	10
Kuvio 3 Toimintatutkimuksen spiraali	11
Kuvio 4 SECI-malli	20
Kuvio 5 Opintokokonaisuuden kiertokulku.....	26
Kuvio 6 Tiimihenki keskiarvo	39
Kuvio 7 Innostavuus keskiarvot	41
Kuvio 8 Osallistaminen kaikkien vastausten keskiarvot.....	43
Kuvio 9 Aiempi johtamiskokemus	45
Kuvio 10 Opiskelijamentoreiden kehityskohteet	47
Kuvio 11 Opiskelijamentoreiden vahvuudet	47
Kuvio 12 Opiskelijamentoreiden onnistumiset	48
Kuvio 13 Opiskelijamentoreiden palaute opintojaksosta	48
Kuvio 14 Perehdytyksen onnistuminen	49
Kuvio 15 Johtamisvalmiuksien parantuminen	49

Taulukot

Taulukko 1 Tiimihenki kaikkien vastausten keskiarvot	38
Taulukko 2 Innostavuus kaikkien vastausten keskiarvot.....	41
Taulukko 3 Osallistaminen kaikkien vastausten keskiarvot	43

Liitteet

Liite 1 Moduulikuvaus	60
Liite 2 Leadership-luento.....	62
Liite 3 Oppimispäiväkirja.....	64
Liite 4 Google docs kysely.....	67
Liite 5 cASE-palautelomake	69

Liite 1 Moduulikuvaus

Tradenomi (AMK), Otaniemi

Liiketoiminta- ja yrittäjyysosaaminen 30 op

Moduulin aikana kehittyvät liiketoiminta-, yrittäjyys- ja projektityöskentelyosaaminen sekä vuorovaikutustaidot.

Moduulin suoritettuaan opiskelija tunnistaa liiketoimintaympäristön mahdollisuudet ja osaa arvioida niitä. Hän osaa erotella sekä arvioida liiketoiminnan menestymisen edellytyksiä. Opiskelija osaa toimia yrittäjämäisesti ja asiakaslähtöisesti. Opiskelija osaa toimia projekteissa, luoda verkostoja ja toimia kansallisten ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi opiskelija saavuttaa virkamieheltä vaadittavan ruotsin kielen osaamisen.

Liiketoimintaosaaminen 10 op

Opiskelija

- tunnistaa liiketoimintaympäristön rakenteen ja toimijat sekä ymmärtää kilpailutilanteen merkityksen yrityksen menestymiselle.
- osaa arvioida asiakaslähtöisen toiminnan edellytyksiä ja tunnistaa markkinointijuridikan keskeiset tekijät.
- ymmärtää erilaisten kustannusten vaikutuksen kannattavaan liiketoimintaan
- ymmärtää erilaiset asiakastarpeet ja osaa arvioida erilaisia asiakkaita palvelevia ratkaisuja.

Projektiosaaminen 15 op

Opiskelija osaa

- toimia projekteissa ja projektiryhmän jäsenenä
- laatia projektisuunnitelman ja toteuttaa projektin yhdessä erilaisten kansallisten ja kansainvälisten yhteiskumppaneiden ja verkostojen kanssa
- toimia yrittäjämäisesti; hän on oma-aloitteinen, toimii vastuullisesti ja tavoitteellisesti.

Liiketoiminta- ja yrittäjyysosaamisen kehittäminen 30 op

Moduulin opinnoissa tavoite on tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja kehittää asiakaslähtöisiä tuotteita. Moduulin aikana kehittyy liiketoiminnan päätöksenteko- ja organisaatio-osaaminen.

Moduulin suoritettuaan opiskelija osaa käynnistää ja toteuttaa liiketoimintaa innovatiivisesti ja vastuullisesti. Hän osaa kehittää tuotteita ja palveluja asiakaslähtöisesti. Opiskelija osaa hyödyntää taloustietoa ja tuottaa sitä päätöksenteon tueksi. Hän osaa suunnitella ja toteuttaa markkinointia sekä hankkia, kehittää ja hoitaa asiakkuuksia. Hän osaa arvioida, kehittää ja johtaa omaa ja organisaation toimintaa monikulttuurisen työyhteisön jäsenenä ja esimiehenä sekä käyttää englannin kieltä työssään.

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen ja markkinointi 10 op

Opiskelija

- ymmärtää liiketoimintaprosessien merkityksen kannattavien asiakkuuksien johtamisessa.
- osaa innovoida ja kehittää asiakaslähtöisiä tuotteita ja palveluja.
- osaa huomioida erilaisten asiakkaiden tarpeet ja valita oikeat markkinointi- ja myyntitoimenpiteet eri kohderyhmille.

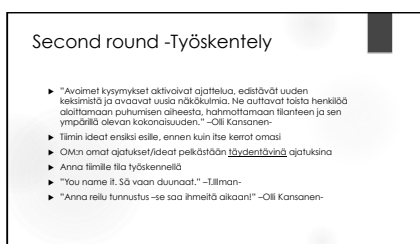
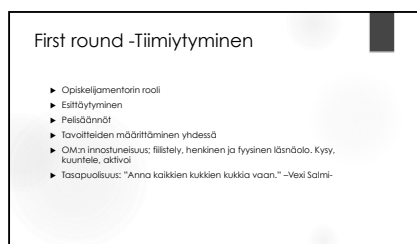
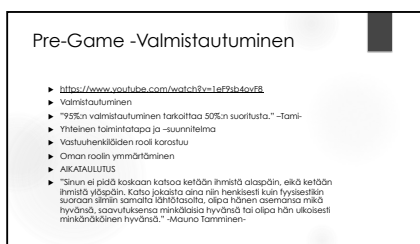
Tuloksellinen liiketoiminta 10 op

Opiskelija osaa

- arvioida yrityksen kannattavuutta ja sisäisen laskennan merkitystä yrityksen päätöksenteon tukena.
- lukea ja analysoida tuloslaskelmaa, tasetta ja kassavirtalaskelmaa.
- hyödyntää yrityksen perustamiseen ja toimintaan liittyvää lainsäädäntöä.

Liite 2 Leadership-luento

15.1.2015



15.1.2015

Overtime –Ulkopuolinen aika

- Checkpointtien valmistelu
- Aikataulusa pysyminen
- Mukautuminen muutoksiin
- Kokonaiskuvan hallitseminen
- Kollegiaisuus
- Töiden palautus LBV-hyötyään LBV uudet opiskelijat 2014 → CASE1/2/3... → OM:n filmin oma kansio

Conclusion -Yhteenveto

- Innosta
- Kannusta
- Luo hyvä henki filmin
- Ota vastu
- Jaa vastuuta
- Ole läsnä
- Motivoi
- Suunnittele
- Toteuta

Lähteet

- Karsonen, Olli 2004. Esiimes valmentajana.
- Salsalo, Rauli 2014. Psykoa johtamista.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0
- Tamminen, Juhani 2008. Autinkokuningas.
- Tamminen, Juhani 2003. Teamwork.
- Videot: Youtube.com

Liite 3 Oppimispäiväkirja

Oppimispäiväkirja
8.9.2014

Oppimispäiväkirjan tarkoituksena on reflektoida opiskelijan omaa johtamistyöskentelyä opiskelijan OMASTA näkökulmasta. Päiväkirjan voi kirjoittaa joko minä-muodossa tai 3.persoonassa. Oppimispäiväkirjan apuna voi käyttää hOMe-klinikoiden teoriakirjoja (Sydänmaanlakka: Älykäs johtaminen 7.0, Järvinen: Ammattina esimies, Piili: Esimiestyön avaimet, Salminen: Taitava tiimivalmentaja.) Merkatkaa lähteet ylös, jos ja kun käytätte niitä! DOKUMENTTIPOHJANA käytetään Livestä löytyvä Word-dokumentti **ASIAKIRJA- MONISIVUINEN**.

Päiväkirja chapter 1

- tausta: onko sinulla taustaa ihmisten johtamisesta (leadership)? esim. joukkueurheilu, armeija, järjestötoiminta yms. Minkälaista johtamista?
 - odotukset ja valmiudet: Mitä odotuksia sinulla on OM:na toimisesta? Minkälaiset valmiudet koet omaavasi?
 - oppimistavoitteet: samat kuin oppimissuunnitelmaan tulevat
- cASE-työskentely**
- ongelmat ja ongelman ratkaisut: Minkälaisia ongelmia/vastoin käymisiä/puutteita olet kokenut? Miten ratkaisit/korjaisit ne? Miten voisit välttää niitä tapahtumasta uudestaan?
 - onnistumiset: Missä koet onnistuneesi?
 - kehitettävää: Missä koet, että sinulla on kehitettävää? PERUSTELE! MIETII!
 - Mitkä ovat KOLME suurinta vahvuuttasi?
 - Mitkä ovat KOLME suurinta kehittämiskohdettasi?

LISÄKSI sisällyttä päiväkirjaasi seuraavat teemat ja niiden sisältö:

Tiimihenki

- keskinäinen luottamus?
- kaikkien hyväksyminen omina itsenään?
- avoimuus?

Innostavuus

- vuorovaikutuksellisuus?
- aktiivinen ilmapiiri?
- elekieli?
- osallistaminen / osallistuminen?

Rohkaiseminen

- rakentava palaute?
- sanaton viestintä?
- kehuminen?

PALAUTUS:

- **SUNNUNTAINA 14.9.2014 klo 23:59 mennessä opiskelijan omaan portfolioon. Lisäksi lähettäkää tiedosto Antille: antti.nevalainen@laurea.fi**

Oppimispäiväkirja
16.9.2014

Oppimispäiväkirjan tarkoituksena on reflektoida opiskelijan omaa johtamistyöskentelyä opiskelijan OMASTA näkökulmasta. Päiväkirjan voi kirjoittaa joko minä-muodossa tai 3.persoonassa. Oppimispäiväkirjan apuna voi käyttää hOMe-klinikoiden teoriakirjoja (Sydänmaanlakka: Älykäs johtaminen 7.0, Järvinen: Ammattina esimies, Piili: Esimiestyön avaimet, Salminen: Taitava tiimivalmentaja.) Merkatkaa lähteet ylös, jos ja kun käytätte niitä! DOKUMENTTIPOHJANA käytetään Livestä löytyvää Word-dokumentti **ASIAKIRJA- MONISIVUINEN**.

Päiväkirja chapter 2

- ongelmat ja ongelman ratkaisut: Minkälaisia ongelmia/vastoinikäymisiä/puutteita olet kokenut? Miten ratkaisit/korjaisit ne? Miten voisit välttää niitä tapahtumasta uudestaan?
- onnistuminen: Missä koet onnistuneesi? Miten johdit tiimiäsi tässä cASE:ssa? Teitkö muutoksia omaan johtamistyyliisi?
- tiimityöskentely: Kuvaa ja vertaa kaikkia ohjaamisesi tiimejä. (kts. TIIMIHENKI!)
- kehitettävää: Missä koet, että sinulla on kehitettävää? PERUSTELE! MIETI!

LISÄKSI sisällyttä päiväkirjaasi seuraavat teemat ja niiden sisältö:

Tiimihenki

- keskinäinen luottamus?
- kaikkien hyväksyminen omina itsenään?
- avoimuus?

Innostavuus

- vuorovaikutuksellisuus?
- aktiivinen ilmapiiri?
- elekieli?
- osallistaminen / osallistuminen?

Rohkaiseminen

- rakentava palaute?
- sanaton viestintä?
- kehuminen?

PALAUTUS:

- **SUNNUNTAI 21.9.2014 klo 23:59** mennessä opiskelijan omaan portfolioon. Lisäksi lähettäkää tiedosto Antille: antti.nevalainen@laurea.fi

3.cASE:n jälkeen

- ongelmat ja ongelman ratkaisut: Minkälaisia ongelmia/vastoinikäymisiä/puutteita olet kokenut? Miten ratkaisit/korjaisit ne? Miten voisit välttää niitä tapahtumasta uudestaan?
- hyvät jutut: Missä koet onnistuneesi?
- kehitettävää: Missä koet, että sinulla on kehitettävää? PERUSTELE! MIETI!
- kokemukset koulutus/perehdytys + toteutus yhteenveto: Avoin kysymys!
- oppimistavoitteiden saavuttaminen: Miten oppimistavoitteet ovat onnistuneet?
- valmiudet toimia PP:nä: Minkälaiset valmiudet koet omaavasi tämän vaiheen jälkeen verrattuna viime kevääseen aikaa ennen OM-toimintaa? Mihin aisoihin kiinnität huomiota omassa johtamisessa?

Lisäksi vastaa seuraaviin teemoihin liittyviin apukysymyksiin jokaisessa oppimispäiväkirjassa. Kuvaa miten olet toiminut OM:na ja tuonut seuraavia asioita esille.

Tiimihenki

- keskinäinen luottamus?
- kaikkien hyväksyminen omina itsenään?
- avoimuus?

Innostavuus

- vuorovaikutuksellisuus?
- aktiivinen ilmapiiri?
- elekieli?
- osallistaminen / osallistuminen?

Rohkaiseminen

- rakentava palaute?
- sanaton viestintä?
- kehuminen?

Liite 4 Google docs kysely

Leadership itsearvio

Muistakaa vastata väittämiin rehellisesti. Miettikää kaksi kertaa ennen kuin vastaatte. Älkää laittako sellaisia numeroita mitä haluaisitte olla, vaan mitä koette olevanne tällä hetkellä.

Arviointiasteikko on seuraava:

- 1=väittämä ei kuvaa minua lainkaan
- 2=väittämä kuvaa minua vain vähän
- 3=väittämä kuvaa minua jossain määrin
- 4=väittämä kuvaa minua melko hyvin
- 5=väittämä kuvaa minua hyvin
- 6=väittämä kuvaa minua erittäin hyvin

1. Tiimihengen luonti

- a) Olen hyvä kuuntelija.
- b) Pystyn eläytymään toisten ajatuksiin ja tunteisiin.
- c) **Pyrin huomioimaan aina kaikki ryhmän jäsenet.**
- d) **Osaan huomioida ihmisten erilaisuuden ja toimia tilanteen mukaan.**
- e) Jaan vapaasti ajatukseni, mielipiteeni ja odotukseni muiden kanssa.
- f) **Pystyn olemaan ennakoluuloton kaiken tyyppisten ihmisten kanssa.**
- g) Pyrin kohtaamaan jokaisen yksilönä ja huomioimaan hänen tarpeensa ja tunteensa.
- h) **Luon ja ylläpidän positiivista ilmapiiriä tiimissä.**
- i) Arvioin asioita objektiivisesti, jotteivat henkilökohtaiset arvostukseni vääristä havaintojani.
- j) Suhtaudun toisten esittämiin mielipiteisiin ja ehdotuksiin avoimesti ja ennakoluulottomasti.
- k) Pystyn hyväksymään itseni ja toiset sellaisina kuin he ovat.
- l) **Tiimin yhteishengestä huolehtimiseen kulutettu aika on tärkeää lopputuloksen kannalta.**

2. Innostavuus

- a) En pelkää kohdata ja käsitellä ongelmia.
- b) Puutun avoimesti ja suoraan tilanteisiin, joissa näen, ettei suoritustaso ole riittävä.
- c) Esitän viestini selkeästi ja riittävän usein.
- d) Pyrin aina varmistamaan, onko viestini mennyt perille.
- e) Olen hyvä ja vakuuttava esiintyjä myös isoille joukoille.
- f) **Pyrin aina kun mahdollista dialogiin eli avoimeen ajatusten vaihtoon.**
- g) Käytän yleensä paljon aikaa asioiden kommunikointiin.
- h) Olen aina avoin uusille ideoille, aloitteille ja innovaatiolle.
- i) Johdan parhaiten omalla esimerkilläni.
- j) Olen sitoutunut tehtäviini ja vien asiat aina päätökseen.
- k) **Tehtävänäni on motivoida ja organisoida onnistumisia lähiympäristössäni.**
- l) **Osaan johtaa luontevasti ja tehokkaasti tiimin toimintaa.**
- m) Erittelen ongelmat helpommin käsiteltäviin osiin.
- n) Käsittelen asioita johdonmukaisesti ja selkeästi.
- o) **Paneudun asioihin syvällisesti ja perusteellisesti.**
- p) En voi odottaa tiimiltäni parempaa työn laatua kuin mitä itse joskus saan aikaan.

3. Osallistaminen

- a) **Minulla on kyky tehdä voimakas ja myönteinen vaikutus suuriin osa-ryhmiin ihmisten kesken.**
- b) Pystyn ottamaan tilanteen kuin tilanteen hallintaani silloin, kun täytyy.
- c) **Pystyn sovitteluun ihmisten välisiä erimielisyyksiä niin, että ongelmat ratkeavat.**
- d) **Pyydän usein palautetta muilta ja käytän sen hyväkseni.**
- e) **Annan myös itse jatkuvasti rakentavaa palautetta tiimilleni.**
- f) **Luotan ihmisiin antamalla heille vapauksia, valtaa, resursseja ja tietoa.**
- g) **Varmistan aina, että tiimi saavuttaa sille asetetut tavoitteet tehokkaasti.**
- h) **Motivoin muita ja saan heidät yrittämään parastaan.**
- i) **Olen tietoinen omista rajoituksistani.**

- j) Opin systemaattisesti omista virheistäni.
- k) Tunnustan avoimesti muiden merkityksen omille onnistumisilleni.
- l) Osaan nauttia onnistumisistani säilyttäen samalla nöyryyden.
- m) Kohtelen ihmisiä oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti.
- n) Tiimityöskentelyssä rohkaisen jokaista tavoittelevaan samaa päämäärää.

4. Mitkä ovat kolme tärkeintä vahvuuttasi?

5. Mitkä ovat kolme tärkeintä kehittämiskohdettasi?

Liite 5 cASE-palautelomake

OM-toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että palautteesi on mahdollisimman kattavaa, rehellistä ja asiallista. **PERUSTELE KAIKKI VASTAUKSESI!**

1) Yleistä:

cASE:

Tiimin nimi:

Opiskelijamentori:

Millainen oli tiimin ryhmädynamiikka/roolit?

2) cASE kokonaisuus

Oliko tehtävänanto riittävän selkeä? Mitä hyvää/mitä huonoa?

Oliko aikataulutuksen onnistunut? Mikä onnistui? Mikä ei onnistunut?

Koetko oppineesi cASE:en sisältyneen teorian?

Kehitysehdotukset:

Numeraalinen arvio cASE kokonaisuudelle? Asteikko 0-5.

3) Opiskelijamentorin toiminta

Oliko OM innostava? Millä tavalla?

Oliko OM vakuuttava toiminnassaan? Millä lailla?

Miten OM otti SINUT huomioon tiimin jäsenenä? Millä tavalla?

Mitä OM voisi tehdä mielestäsi toisin?

Numeraallinen arvio OM:n toiminnasta? Asteikko 0-5.